ITIL®

GUIA DE IMPLANTAÇÃO

ITIL®

GUIA DE IMPLANTAÇÃO

Complementação da formação em ITIL Foundations®

PAULO SÉRGIO COUGO

Agradecimento

Obrigado, meu Deus, por tudo!

Dedicatória

Este livro é dedicado a toda minha família.

Para meu pai, que me ensinou o valor do caráter, do profissionalismo e da seriedade naquilo que se faz.

Para minha mãe, que me ensinou que nunca se deve desistir daquilo em que se acredita e que é mais importante ser do que ter.

Para meus irmãos, que me ensinaram que é possível conviver com as diferenças, principalmente respeitando-as.

Para minha esposa, que me ensinou a ser feliz.

Para meu filho, que me ensinou a sempre superar os desafios com garra e perseverança.

Para minha filha, que me ensinou o valor das pequenas coisas nos grandes momentos.

Com vocês aprendi o que realmente importa.

Prefácio

Não, este livro não contém um roteiro para a implantação da ITIL®, até porque, como todos sabem, ITIL® não se implanta! Também não é um livro de revisão de conceitos como tantos outros, pois todos os conceitos de que precisamos já estão no material oficial da ITIL® e já são vistos durante os treinamentos de ITIL Foundations®. Este livro tem algo muito diferente: tem dezenas de orientações sobre o que fazer e o que não fazer para ter sucesso na implantação da gestão de serviços de TI (GSTI) usando as melhores práticas da ITIL®, qualquer que seja sua versão.

Você verá, já no Capítulo 1, que o próprio nome do livro é, intencionalmente, um convite à reflexão de que o que realmente importa não é a ITIL®, mas sim a GSTI e que este será o nosso principal assunto.

Nosso objetivo é bastante claro: estabelecer os próximos passos para aqueles que se iniciaram neste tema através de treinamento e da certificação em ITIL Foundations®. Mas por que falar em próximos passos? Sim, porque o primeiro passo todos já deram. Foram em busca de conceitos, de ideias, de uma nova visão, de fundamentos. Mas e depois disso, quantos já se

perguntaram: “Como prosseguir? Como chegar à minha empresa e colocar tudo isso em prática? Como convencer os outros de que algo precisa mudar? Por onde começar?”

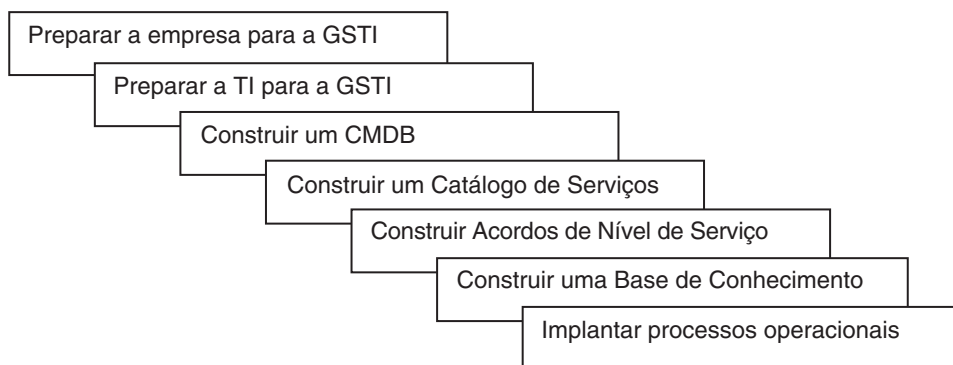
Realmente, um ambiente de Gestão de Serviços de TI não se constrói e não se mantém só com fundamentos. É preciso muito mais. Aí entra o segundo passo: a transmissão de conhecimentos relativos a “como fazer todos estes fundamentos virarem práticas”. Algo que vamos chamar de “lições aprendidas” e que vamos procurar destacar ao final de cada tópico abordado.

Falar em um “Guia de Implantação” pode dar a falsa ideia de que existe um roteiro infalível a ser seguido. Infelizmente, não poderemos apresentar este roteiro e lamentamos dizer que ninguém o fará, pelo menos com sucesso. Se assim fosse, na própria ITIL® teríamos um livro dedicado ao tema. O que é possível fazer, entretanto, é repassar orientações sobre o que fazer e o que não fazer para estar sempre direcionado para o objetivo correto. Este é o sentido do *Guia de Implantação* que pretendemos apresentar.

Esperamos conseguir apresentar uma nova perspectiva a você. Uma perspectiva baseada em experiências vivenciadas em treinamentos e em consultorias executadas já há muitos anos. Não é preciso muito tempo de atuação nesta área para se perceber que o que deveriam ser “boas práticas”, ou até “melhores práticas”, podem rapidamente se transformar em “excelentes teorias”. Ideias todos concordam em absorver, conceitos todos se apressam em repassar, mas uma pequena inspeção mais detalhada em como todos estes fundamentos estão sendo usados de verdade denuncia que ainda falta muito a ser absorvido. É preciso viver no mundo real! É preciso sair da teoria dos livros e entrar nas práticas das organizações, pois lá tudo é diferente! E é nessa hora que se aprendem as lições que vamos tentar repassar.

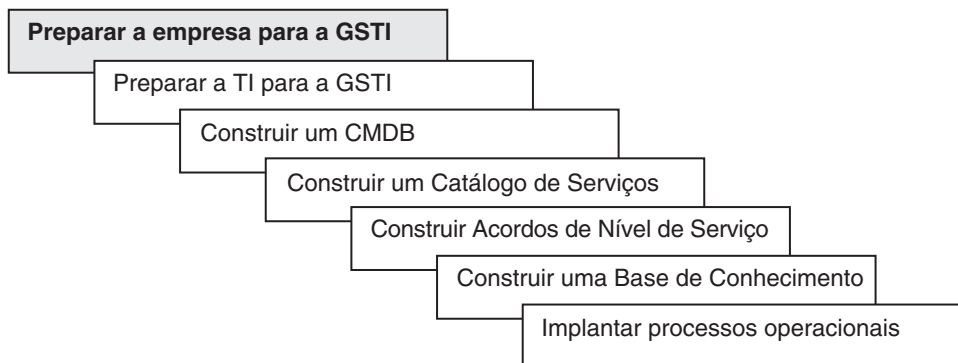
Este será nosso desafio e nossa motivação! Transformar fundamentos em práticas. Usar os fundamentos para construir sobre eles um monumento sólido que resista ao tempo, como fizeram os egípcios com suas pirâmides. Aliás, esta é nossa primeira analogia. Iremos usar inúmeras durante o livro todo. Usaremos esta técnica para que possamos ver que, mesmo fora de nosso mundo da TI, existem equivalências nas dificuldades, desafios, estratégias e ações que podem ser executadas.

Você provavelmente encontrará neste material e nas analogias algumas respostas para as perguntas que já possui. Encontrará também muitas outras perguntas e talvez até acabe de ler o livro e tenha ainda mais a serem respondidas. Ótimo. É assim que novas lições serão aprendidas.

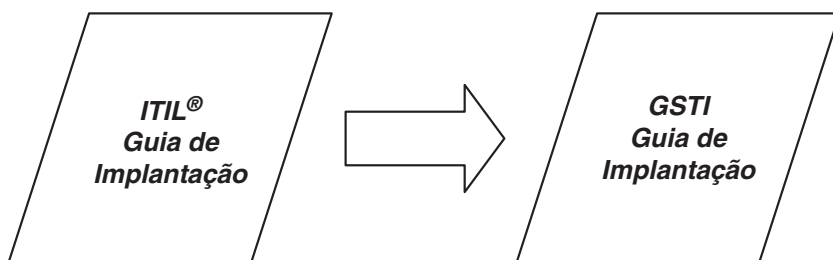
Usaremos uma trilha bastante clara baseada em sete passos. A metodologia que acreditamos ser eficaz para implantar a GSTI se baseia nas atividades abaixo, que serão vistas a cada capítulo do livro:

Tenha uma boa leitura.

Paulo Sergio Cougo
ITIL® Expert
ITIL® Service Manager
Consultant/Manager in ITSM according to ISO-2000
p.cougo@treetools.com.br

Capítulo 1

COMO PREPARAR SUA EMPRESA PARA A GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI?

Este capítulo procura demonstrar que a implantação da gestão de serviços de TI requer muito mais do que o conhecimento técnico da ITIL® e que esta iniciativa não pode ser conduzida exclusivamente pela TI. Muito mais importante do que uma TI com vontade de implantar a Gestão de Serviços é uma empresa receptiva a esta iniciativa.

O QUE REALMENTE IMPORTA?

O primeiro ponto que vejo como vital ao se discutir sobre ITIL® é justamente procurar esquecer a própria biblioteca de melhores práticas (IT Infrastructure Library) e se focar no objetivo que ela visa atender: a Gestão de Serviços de TI. O próprio título deste livro é uma provocação. Queremos que, ao acabar de ler o livro, você pense: "Este livro não deveria ter este título, pois não fala de ITIL®; fala de gestão de serviços de TI." E cada vez que você olhar para ele na sua estante vai se lembrar do que realmente é importante. Se isto acontecer já teremos atingido nosso primeiro objetivo.

Mas por que dizer que a ITIL® não importa? Ah, em tempo, usamos a denominação feminina para prefixar a palavra ITIL®, logo, sempre será "a

ITIL®", "na ITIL®", "da ITIL®" e aí por diante. Isto porque pensamos nela como uma biblioteca. Mas poderia ser "o ITIL®", "no ITIL®", "do ITIL®" etc., pois poderíamos estar pensando no framework, no paradigma. Mas isso, com certeza, também não importa. Vamos em frente.

Por que a ITIL® não importa? A resposta é simples. Não importa porque é só um meio para se atingir um resultado e não o resultado em si. E no mundo real o que realmente importa são os resultados (como veremos a seguir).

Nos treinamentos de ITIL Foundations®, em que participamos primeiro como alunos e depois como instrutores, e mesmo nas diversas publicações que vemos por aí afora, muitas pessoas acabam por se concentrar muito na biblioteca, nos livros, nas regras, nos conceitos (afinal, isso é o que vai ser cobrado na hora da prova de certificação), e menosprezam o resultado que efetivamente está por trás de tudo: a Gestão de Serviços de TI sendo feita de modo efetivo.

E é aí que começam os problemas. Penso, às vezes, que o próprio processo de certificação, necessário sem dúvida para comprovar o conhecimento, possa ser para muitos a razão do desvio de propósito. Ou seja, eu estudo para passar na certificação e não para descobrir efetivamente um modo de obter resultados para minha empresa com aquilo que estou aprendendo.

É claro que aqueles que após a certificação em fundamentos partirem para os próximos níveis de certificação e tiverem a oportunidade de chegar até, quem sabe, o nível de ITIL® Expert poderão reverter este desvio de propósito inicial. Deixarão, então, de pensar em "o que fazer" e começarão a pensar em "por que fazer" e "para quem fazer".

Isto significa um novo paradigma. Não se trata de discutir o que deve ser feito durante a gestão de incidentes, por exemplo, mas sim por que aquilo será feito daquele modo ou não, e para quem vai ser importante ou não. Isto me faz lembrar de uma questão que respondemos numa prova simulada para a certificação de Service Manager. Existia um case que precisava ser lido antes de responder a prova (sempre há um case!). Nele, tínhamos a informação de que uma empresa de transporte e logística possuía filiais em três lugares distintos: Hong Kong, Holanda e Canadá. A pergunta era simples: qual dentre os diferentes modelos de centrais de serviço você acredita que seja o

melhor – o local, o centralizado ou o virtual? Muita gente saiu respondendo a questão baseando-se somente na teoria que tinha aprendido. E muitos erraram. Não porque não sabiam a teoria sobre os modelos de service desk centralizado, local ou virtual, mas porque não pensaram que, baseado nas características da empresa apresentada no case, talvez o modelo que escolheram não era o melhor.

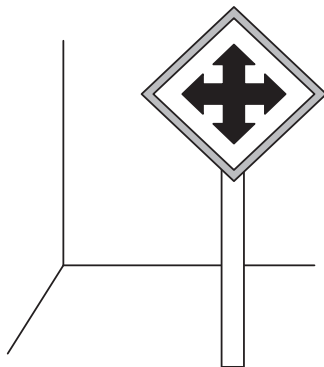
Este é só um exemplo que podemos transportar para a vida prática para nos lembrar de que toda a teoria do mundo não será suficiente se não formos capazes de entender as características e necessidades do ambiente onde ela terá que ser aplicada. Simples, não?

LIÇÕES APRENDIDAS: Pense na Gestão de Serviços de TI antes de pensar na ITIL® e, só depois de saber onde está e aonde quer chegar, escolha um caminho, afinal: para quem não sabe para onde ir, qualquer caminho parece bom.

ONDE APLICAREMOS A GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI?

Atuando no treinamento e na consultoria temos a oportunidade de conhecer diversas realidades: empresas pequenas, médias, grandes e muito grandes. Empresas públicas, privadas e mistas. Com gestão profissional, familiar ou até sem gestão formal. Descobre-se que a ITIL® é uma só, mas que a Gestão de Serviços de TI em cada local diferente pode ser também diferente. Ouve-se, vez ou outra, alguém dizer: "Vamos implantar a ITIL® usando o método by-the-book." Duas coisas assustadoras numa mesma frase! Primeiro porque não se implanta ITIL®. Implanta-se a Gestão de Serviços de TI. E depois porque o método by-the-book parece ser a pior escolha possível.

Deixar de respeitar a realidade na qual você está inserido e tentar "sacar de debaixo do braço os livros da ITIL®" para iniciar qualquer tipo de abordagem de implantação de Gestão de Serviços de TI é muito temeroso. Pode até dar certo, mas terá sido uma mera coincidência. Há uma chance de sua estratégia ter casado com a realidade sem os devidos cuidados ou sem uma

análise prévia. Mas qual é a chance de que isto ocorra? Uma em mil? Não se pode ter certeza. Mas como sabemos que a Lei de Murphy existe então é melhor não arriscar, pois é muito mais provável que a coincidência não ocorra. Se existem muitos caminhos a seguir, é melhor buscar orientação ao escolhê-los.

Lembre-se de que as melhores práticas apresentadas na ITIL® são uma coletânea universal das práticas que demonstraram ser úteis para a obtenção de resultados na Gestão de Serviços de TI. Mas a questão é: De onde vieram estas práticas? A que tipo de empresas se aplicam? A que tamanho de empresas se aplicam? Por quanto tempo se aplicam? E lamentamos dizer: não há resposta para estas questões na própria ITIL®. Só na vida real.

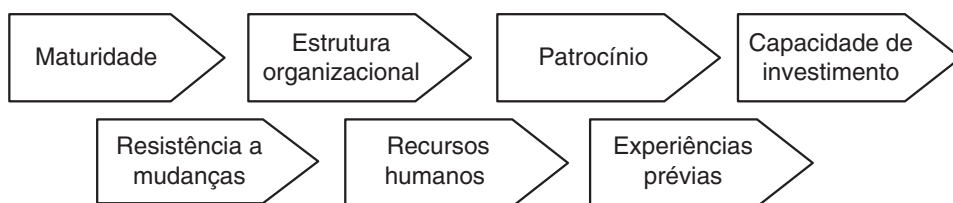
LIÇÕES APRENDIDAS: Não caminhe num terreno que você não conhece. Ele pode estar cheio de armadilhas. Identifique seu ponto de partida, seu objetivo e os caminhos disponíveis. Identifique as armadilhas (ou pelo menos se prepare para elas). Só depois defina uma estratégia para sua viagem.

COM QUEM ESTAREMOS TRATANDO?

De certo modo esta questão nos remete para o começo do ciclo de vida da Gestão de Serviços. Mais precisamente ao processo de Gestão de Demanda,

de mapeamento do mercado, da identificação de oportunidades, executados durante o ciclo de Estratégia do Serviço. Veja bem, falando assim tudo parece teoria. Muita gente, mesmo depois de sair do curso de ITIL Foundations®, continua a pensar que o Service Strategy é coisa "de outro mundo". Parece uma teoria pouco aplicável ao dia a dia. Parece que ninguém realmente faz isso na prática. Por que não ir direto para o Service Operation e implantar a gestão de incidentes? É tão mais simples. É tão mais frequente. E tão mais útil...

Mas de que adianta definir um processo de gestão de incidentes se você nem sabe em que "terreno estará pisando"? Será que o seu processo de gestão de incidentes tem aderência aos requisitos e características da empresa em que você o estará aplicando? Uma empresa familiar, estatal ou multinacional poderá possuir características e também oferecer recursos e restrições diferentes que poderiam influenciar a própria definição dos processos. Isso sem falar nos procedimentos e instruções de trabalho. Percebe? Ignorar o ambiente em que você está inserido é um risco. E dos grandes.

QUAIS CARACTERÍSTICAS PODEM INFLUENCIAR A IMPLANTAÇÃO DA GSTI?

Maturidade

Poderíamos imaginar que quanto mais maturidade em TI uma organização possua, mais fácil seria agregar a GSTI ao ambiente. Porém, isso nem sempre será verdade. Muitas organizações com grande vivência em

TI, ou que já possuem TI há muito tempo, podem não necessariamente ter grande maturidade, pois podem ainda estar presas a paradigmas tradicionais herdados no transcorrer de suas histórias. Isso indica que a maturidade deve ser avaliada com base em outros parâmetros além do tempo do uso de recursos de TI ou do tempo em que exista um departamento ou diretoria de TI operando no ambiente.

Para fins de GSTI, a maturidade que se espera identificar numa organização está associada à existência de um ambiente de gestão ou governança de TI, que use ou não os conceitos de GSTI, mas que tenha, efetivamente, o reconhecimento da organização.

Resistência a mudanças

Alguns tipos de organização podem ter maior ou menor adaptabilidade a mudanças. Normalmente aquelas focadas em inovação e busca de resultados estarão mais abertas às mudanças que a GSTI estabelecerá. Já as tradicionalistas ou atuantes em segmentos pouco competitivos podem ser mais resistentes à busca de mudanças em processos que hoje já estejam em operação.

Estrutura organizacional

O tamanho, a complexidade e o modelo de gestão de uma organização poderão influenciar positiva ou negativamente na implantação da GSTI. Por exemplo, uma empresa com estrutura de gestão familiar, que atue em muitos segmentos de negócio, com grande quantidade de departamentos envolvidos em sua operação, poderá gerar maior complexidade para o processo de GSTI do que uma empresa com gestão profissionalizada, atuando em uma única área de negócio e com poucos departamentos envolvidos.

Recursos humanos

A quantidade, o nível, a capacitação, o modelo de contratação e a gestão, entre outros fatores, podem influenciar também na facilidade que teremos para disseminar e operacionalizar os conceitos de GSTI através da organização. Veremos mais à frente que grande parte do sucesso da implantação da GSTI não se deve aos esforços e méritos da própria TI, mas à participação de *stakeholders* nos processos que a TI defina.

Patrocínio

Como toda mudança que se proponha a uma organização, a implantação da GSTI também irá requerer boa cota de comprometimento da alta direção. Caso nosso plano seja uma iniciativa isolada da TI, sem endosso da alta direção, teremos poucas chances de conseguir atingir nossos objetivos. Poderemos até ter a TI praticando gestão de serviços, mas nossos clientes, os principais beneficiados, não comprarão nossas ideias.

Experiências prévias

Caso seu plano de implantação de GSTI esteja sucedendo uma iniciativa anterior mal conduzida, você, com certeza, terá focos de resistência já formados. A resistência a mudanças é um fator previsto no projeto. Faremos todos os esforços para minimizá-la, porém, se ela já estiver instalada, teremos que ser ainda mais convincentes dos benefícios e resultados que poderemos produzir. Neste caso, contar com o apoio e a experiência externos pode ser ainda mais importante.

Capacidade de investimento

Uma ideia que defendemos é que muitas pessoas fazem o curso de ITIL Foundations® motivados pela busca de melhorias no seu service desk. Estão

até dispostos a implantar a gestão de incidentes, de problemas, de cumprimento de requisições, e por aí afora. Tudo para ter um service desk funcionando melhor. Mas, infelizmente, somos obrigados a dar uma má notícia: melhorias de resultados no Service Operation requerem "um certo investimento" de tempo, recursos e atenção nas fases anteriores do ciclo de vida do serviço, principalmente na fase de estratégia do serviço. É lá que conheceremos nossos clientes. E, afinal, que tipo de service desk é este que você quer que seja melhor se você nem conhece bem o seu cliente? Logo, mãos à obra.

LIÇÕES APRENDIDAS: Se você deseja benefícios na operação de seu service desk (e parece que este é um objetivo em comum), então comece do começo! Conheça seu cliente. Mapeie suas demandas (atendidas e não atendidas). Identifique os recursos que você tem disponíveis para produzir e manter serviços de TI. Só depois defina processos de operação.

COMO SERÁ O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES?

Quando falamos em Gestão de Serviços de TI, pressupomos a ideia de que há um relacionamento entre o fornecedor e o cliente do serviço. Isso parece trivial. Mas não é. Parece trivial para nós que somos os fornecedores e estamos estabelecendo regras para os nossos clientes. Mas e eles? Como nos enxergam? Como enxergam este relacionamento?

Na verdade, a questão é bem mais complexa do que só estabelecer o processo de relacionamento. Muita gente, ao conhecer a ITIL®, tem a impressão de que o que realmente fará a diferença será estabelecer processos novos. E, por um lado, não estão errados, pois realmente o ponto-chave é a mudança de processos. Mas também, por outro lado, a maior parte das pessoas erra ao pensar que os processos deverão ser definidos de dentro para fora, ou seja, de dentro da área de informática para as outras áreas da organização.

Aqui, vamos usar novamente uma analogia (e serão muitas durante o livro, pois não podemos deixar de pensar que as lições do mundo real devam ser aplicadas ao nosso pequeno mundo abstrato da ITIL®). Já contamos esta

história várias vezes. Até já a publicamos. Então, perdoem-me os que já a conhecem, mas ela é fundamental neste ponto. Chama-se: "O restaurante mudou." E é, mais ou menos, assim:

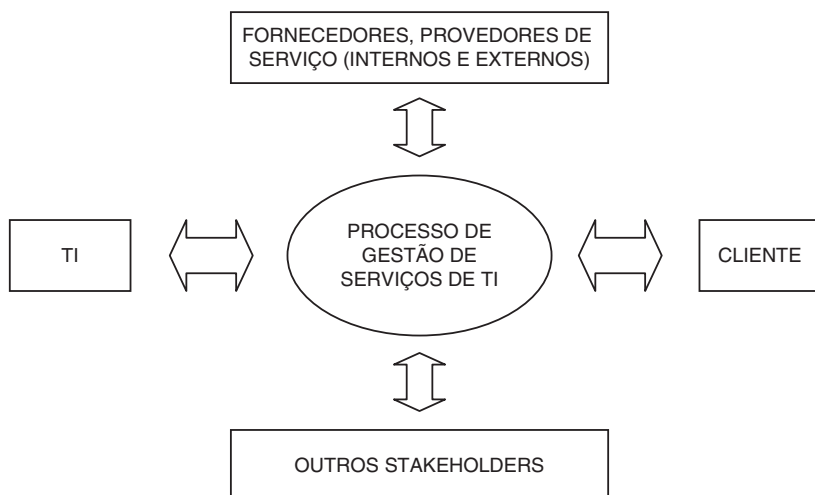
> Um cliente habitual, acostumado a frequentar um pacato restaurante ali na esquina, brigou, outro dia, com o proprietário. Armou a maior confusão e prometeu que nunca mais comeria lá.
>
> **O MOTIVO**: Ele fez o que fazia todo os dias. Entrou no restaurante, foi até a mesa de sempre, lá no fundo, e ficou esperando pelo garçom que sempre lhe atendia. E esperou, esperou, esperou, mas nada de vir alguém lhe atender. Olha daqui, olha de lá e nada. Depois de um tempo ele levantou, mandou chamar o dono do restaurante e disse que era um desaforo ver tanta gente em volta saboreando seus deliciosos pratos, mas ele estar lá esquecido. Confusão armada, saiu sem tempo de o proprietário fazer qualquer coisa. Cliente perdido.
>
> **A EXPLICAÇÃO**: Um dia antes, o proprietário do restaurante, querendo se modernizar, seguir tendências, criar um processo novo de atendimento, obter melhores resultados e oferecer um serviço diferenciado, implantara o sistema de self-service em substituição ao custoso sistema de pratos "a la carte" que adotava até então. Pequeno detalhe: não comunicou isso ao habitual e antigo cliente. Não fez uma pesquisa prévia com os clientes. Não questionou sobre seus costumes e interesses.
>
> **RESULTADO**: Cliente perdido.

Esta história demonstra em poucas palavras a questão das mudanças de processos feitas de dentro para fora, sem participação dos clientes no momento certo e na medida certa. Não queremos defender a tese de que eles terão que definir os processos e que a TI deverá se adaptar ou que os clientes possam impedir que processos definidos pela TI sejam implantados. Não. Mas queremos insistir que conhecer o "terreno onde vamos pisar" é um ponto essencial para o sucesso de implantação de novos processos baseados na ITIL®, ou mesmo baseados em qualquer outra abordagem.

Se voltarmos um pouco aos conceitos de processos apresentados no curso de fundamentos de ITIL®, veremos que existem claramente pontos que confirmam esta tese. Vejamos alguns:

PONTO NÚMERO 1. Um processo requer entradas e produz saídas baseadas em atividades que são executadas por agentes. Neste contexto, podemos perceber que a organização como um todo, e não só a TI, pode ser o fornecedor de entradas, recebedor de saídas e o agente de transformação.

PONTO NÚMERO 2. O mapeamento de processos pode ser feito através de uma matriz RACI (lembra-se do conceito?) na qual, para cada atividade, podemos elencar as áreas ou papéis que as executam. E aí, é claro que novamente teremos vários agentes de fora da TI citados, seja como Responsáveis, Accountables, Consultados ou Informados.

PONTO NÚMERO 3. Cada processo da ITIL®, entre os mais de 20, é direcionado, em última instância, para a realização de um grande processo chamado Gestão de Serviços de TI, e este, por sua vez, tem uma importante finalidade: prover serviços de TI alinhados com as necessidades dos clientes, de modo contínuo, com garantias, no tempo certo e uso racional de recursos continuamente aperfeiçoados.

Muitos outros pontos estudados convergem para um único ponto: o cliente. A própria Gestão de Serviços de TI poderia se chamar Gestão de Serviços para Clientes de TI. Só chamar de Gestão de Serviços de TI nos parece denotar algo muito voltado para dentro da TI. Como se ela fosse gerenciar os serviços porque é bom para ela. E não é essa a visão correta. A TI deve gerenciar os serviços porque isso é bom para o cliente. Porque se ela não fizer isso, o cliente será afetado. Porque se ela fizer isso o cliente será beneficiado.

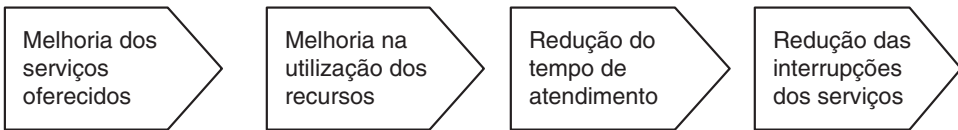
É importante que se destaque que não estamos só falando em oferecer um melhor suporte para nossos clientes, apesar de muita gente se fixar nessa ideia. Pode ser um dos objetivos, mas não deve ser o único. Em muitos treinamentos já encontramos vários exemplos de pessoas que parecem que gostariam que o curso já começasse no tópico de Service Operation. As fases anteriores do ciclo de vida parecem enfadonhas, um desperdício de tempo, temas abstratos sem aplicação prática, e por aí afora. Você já conheceu alguém assim?

LIÇÕES APRENDIDAS: Coloque o cliente em primeiro lugar. Crie tudo pensando nas melhorias que ele deseja e pode obter. Mesmo nas mudanças de processos internos da TI procure identificar como esses processos irão contribuir para a satisfação dos clientes. E apresente sempre tal ponto de vista quando se relacionar com eles. Será a sua chance de engajá-los definitivamente nos processos. Ninguém faz nada se não tiver benefícios em troca. Encontre-os e os apresente.

O QUE A ORGANIZAÇÃO ESPERA DA TI REALMENTE?

Pense: Se você estivesse procurando um hotel para se hospedar em uma viagem de turismo com a família, qual seria o critério de seleção que você utilizaria para escolher o melhor? Aquele que tem a melhor equipe na recepção, pronta para resolver todos os seus problemas rapidamente (mesmo que surjam muitos durante sua estada) ou aquele que oferece atrações, facilidades, infraestrutura, conforto, segurança e satisfação a um preço justo? Você

é o cliente e o hotel o fornecedor de serviços. Eles não têm ITIL® lá. Mas poderiam ter. E funcionaria.

Será então que estas mesmas expectativas também podem estar sendo criadas em relação a TI pelas nossas organizações? Será que somos observados como fornecedores de serviços que devem oferecer muito mais do que atendimento com rapidez? Muito provavelmente. Até poderíamos dizer que certamente eles esperam muito mais, apesar de às vezes não nos parecer que isso seja verdade. Dentre os principais resultados esperados podemos citar:

Melhoria dos serviços oferecidos

Apesar de o próprio conceito de serviço de TI ainda não estar corretamente estabelecido em grande parte das organizações (por enquanto vamos desconsiderar este fato, deixando-o para ser tratado no próximo capitulo), formal ou informalmente as organizações esperam que a TI ofereça mais. Mais recursos, mais facilidades, mais tecnologia, mais segurança, mais resultados.

Você se lembra da analogia do hotel? Todos esperam como clientes que o fornecedor ofereça mais e atenda ou supere suas expectativas. Que surpreenda. E não seria diferente em relação aos serviços oferecidos pela TI. Se você perguntar para qualquer pessoa em qualquer empresa sobre o que eles acham da TI, poderá até encontrar respostas como "muito boa" e talvez até "excelente". Mas se, logo em seguida, perguntar: "Você acredita que a TI poderia melhorar?" ou "Sua área ainda tem alguma demanda não atendida pela TI?", vai sempre receber a mesma resposta: "Sim!"

Isso não significa que não somos muito bons ou excelentes. Significa que para cada demanda atendida, outras demandas surgem. É como no hotel. Por mais

que ele ofereça, sempre alguém vai se lembrar de um item adicional. Coisas da natureza humana. Assim sendo, podemos assumir que vamos sempre encontrar algum tipo de demanda reprimida, explícita ou não. A questão então será definir se devemos, podemos ou queremos atender a estas demandas e como as atenderemos. Mas isso é assunto para mais tarde. Por enquanto vamos nos ater ao fato da existência da demanda por melhoria nos serviços oferecidos.

Melhoria na utilização dos recursos

Se os conceitos de serviços de TI podem não estar bem claros para muitos na organização, não podemos dizer o mesmo com relação ao conceito de recursos. Todos compreendem e reconhecem sua existência e, principalmente, sua ausência. Talvez muito mais a ausência.

Aqui, mais uma vez, os conceitos vistos no curso de ITIL Foundations® são importantes. São estes recursos que compõem os Ativos de Serviços. São eles: os recursos financeiros, a infraestrutura, as aplicações, as informações e as pessoas. Imagine agora que, mesmo sem conhecer nada de ITIL®, qualquer gestor de outra área, como a área de Recursos Humanos ou de Produção Industrial, pode facilmente perceber que o gestor de TI detém estes recursos para aplicá-los na geração de novos serviços e na operação dos serviços já existentes.

Não há como negar que a correta administração dos recursos realmente vai produzir melhores serviços e deixar nossos clientes mais satisfeitos. Também não há como negar que os recursos, sejam quais forem, são sempre finitos e restritos. E aí, erroneamente, muitas vezes a responsabilidade de "atender a todos independentemente das restrições" recai sobre a TI.

Redução do tempo de atendimento

Vamos imaginar que estamos fazendo aquele exercício de associação de palavras no qual um interlocutor fala uma palavra e você logo em seguida

responde outra, trazendo de sua mente um conceito intimamente ligado ao outro. Boa parte das pessoas envolvidas com processos de atendimento a clientes teria a seguinte experiência:

INTERLOCUTOR: Reparo	**VOCÊ:** Prazo
INTERLOCUTOR: Recuperação	**VOCÊ:** Prazo
INTERLOCUTOR: Atendimento	**VOCÊ:** Prazo
INTERLOCUTOR: Mudança	**VOCÊ:** Prazo

Encerra-se a sessão e o interlocutor estará certo de que você tem uma ideia fixa: prazos. Principalmente aqueles prazos que não são atendidos. Talvez você ainda esteja em um estágio anterior ao dos mais estressados, que, para as quatro palavras acima, teriam respondido “Atrasos”.

Com ou sem exercício de associação, não podemos deixar de reconhecer que a palavra “prazo” se incorporou definitivamente ao vocabulário dos provedores de serviço. O compromisso, a responsabilidade, a produtividade, a eficiência e tantas outras características acabam sendo muitas vezes traduzidas em prazos. É uma métrica fácil de ser monitorada, logo, fácil de ser aplicada. E isso muitas vezes acaba sendo transmitido pela TI para a organização. E o que acontece, então? Na próxima rodada de negociações entre a TI e seus clientes, o critério “prazo” tomará proporções desproporcionais e será fortemente associado ao critério “qualidade”, gerando uma linha de raciocínio equivocada:

DENTRO DO PRAZO	→	**RESULTADO DE BOA QUALIDADE**
FORA DO PRAZO	→	**RESULTADO DE MÁ QUALIDADE**

Certa ou errada, a expectativa de redução contínua dos tempos de atendimento acaba por se transformar em um fator que a TI terá que saber tratar com iniciativas e com mudanças de paradigmas.

Redução das interrupções dos serviços

Ninguém gosta de ficar sem o recurso ou o serviço que contratou ou que estava recebendo. Podemos até não ter algo, mas, depois que temos, ficamos com a sensação de que não poderíamos mais viver sem. Coisas da natureza humana.

Não seria diferente com relação aos clientes da TI. Portanto, planeje-se para oferecer serviços que tenham garantia. Garantia de continuidade, garantia de disponibilidade, garantia de capacidade, garantia de segurança etc. Perceba mais uma vez que não se trata de oferecer continuidade, disponibilidade, capacidade e segurança porque a ITIL® recomenda, mas de oferecer aquilo que o cliente requer. Precisamos oferecer aquilo que atende às expectativas do cliente e do negócio.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não se deixe levar somente pelas cobranças de prazos e não acredite que entregar um bom serviço é somente não ter chamados atrasados na sua fila de atendimento. Estimule seu cliente a expor suas demandas. Mantenha um relacionamento focado em resultados.

DE QUEM SÃO AS EXPECTATIVAS?

Comentamos até aqui quatro expectativas reconhecidas nos ambientes corporativos e, durante os exemplos, falamos em clientes. Clientes que não querem ficar sem os serviços oferecidos, querem prazos menores, recursos mais bem aplicados, e por aí afora. Falamos também sobre a natureza humana representada em alguns comportamentos. Porém, é importante destacar neste ponto, que a figura do cliente deve ser representada pela área de negócio que utiliza um serviço de TI e que a figura do usuário deve ser representada pelas pessoas, exercendo funções e papéis nos processos de negócio.

Logo, quando se fala em expectativas, deveríamos sempre nos focar nas expectativas, necessidades e requisitos das áreas de negócio. Nunca nas

pessoas, pois estas vêm e vão, mudam de ideia, são instáveis, têm gostos e vontades. Áreas de negócio têm finalidades, objetivos, demandas, requisitos de operação e fluxos de trabalho. Isso é estável, isso pode ser planejado, monitorado e avaliado.

Existem muitos ambientes em que muitas iniciativas de implantação de processos ITIL® tiveram dificuldades de produzir os resultados esperados porque muita coisa se baseava no pessoal e não no funcional. Atenção: se você não consegue fazer com que a organização exponha suas necessidades e demandas baseadas em critérios de negócios sem que isso se transforme em um pedido pessoal do "Sr. João do RH", então repense sua estratégia de implantação de ITIL® na organização.

Sem uma visão focada em clientes corporativos (e não pessoais), não haverá compreensão de vários outros pontos importantes tais como interrupção de um serviço, restabelecimento de um serviço, nível de serviço (e não estamos falando de prazo, mas de nível de serviço num modo abrangente), solução de contorno e muito mais. Não é só a TI quem deve compreender estes conceitos. É principalmente o cliente.

LIÇÕES APRENDIDAS: As demandas e necessidades terão uma forte tendência de deixarem de ser corporativas (ou de áreas de negócio) e se transformarem em demandas pessoais. Tome cuidado. Procure sempre mostrar o que cada área de negócio precisa e o que a TI pode oferecer, porém mantenha-se sempre focado no negócio.

QUE MUDANÇAS OS CLIENTES NA ORGANIZAÇÃO PRECISAM FAZER PARA ABSORVER A GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI?

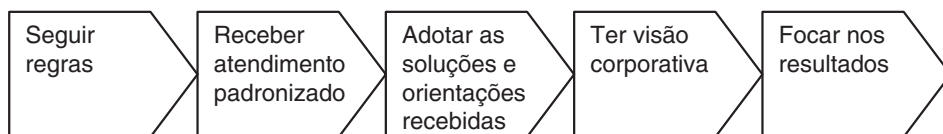
Todo mundo quer ir para o céu, mas ninguém quer morrer.

Consultas na internet apontam que esta frase é de um autor desconhecido. Mesmo sem saber se ele teve experiências com processos de atendimento de clientes, podemos imaginar que, se fosse o caso, ele manteria a opinião.

A verdade é que os clientes da TI desejam ter suas expectativas atendidas. E atender as expectativas, para eles, parece ser uma responsabilidade exclusiva do fornecedor. Coisa do tipo: "Eu preciso e você pode fornecer, logo, forneça!" Parece até fazer sentido, pois se nós somos os fornecedores e eles são os clientes, então devemos sempre atendê-los. Seria este o nosso papel? Talvez não.

Na prática, o que se observa em ambientes que continuam a ter clientes com esta visão é que, por mais que a TI se esforce, as demandas acabam sempre sendo maiores do que as ofertas. Bem, na verdade esta regra é universal! Não importa o quanto se ofereça, alguém sempre irá desejar mais...

Cada um de nós, como clientes, devemos entender que o relacionamento entre as partes é interdependente. A cada ação corresponderá uma reação. Sábio Newton! Sim, hoje ninguém dúvida disso, mas muitos se esquecem. Quem já não presenciou um cliente procurando se impor, usando prerrogativas pouco consistentes para ser atendido antes do que outro? Ou quem já não percebeu que seu cliente abusa da boa vontade da equipe? E quem ainda não descobriu que seus clientes são muitas vezes "difíceis de obedecer"? Pois é. São todas características típicas de um relacionamento cliente-fornecedor desajustado, principalmente quando o assunto é TI.

Vamos analisar cinco pontos em que as corporações e suas áreas de negócio precisam focar para que o relacionamento com a área de TI realmente funcione:

Seguir regras

Não deveria ser necessário dizer que, para que uma relação funcione bem, devem existir regras e que as regras têm de ser cumpridas. Isto é a lei que rege as sociedades, desde as formigas até os humanos ditos inteligentes. Se

a formiga operária não seguir as regras da comunidade (consciente ou inconscientemente), ela deixa de ser uma operária. Se o professor não seguir as regras, ele deixa de ser professor. E se o cliente não seguir as regras, ele deixa de ser cliente, na acepção mais profunda da palavra.

Mas o que deveria ser óbvio passa por vários momentos nebulosos quando começamos a analisar os processos de atendimento a clientes que a TI têm com a corporação. Não porque a TI não tenha regras ou porque as regras sejam ruins, mas porque elas acabam sendo burladas, esquecidas, menosprezadas, desprezadas, derivadas. E aí o relacionamento se deprecia, como qualquer outro.

As melhores práticas defendidas pela ITIL® são em grande parte orientadas por regras. Muitos dos conceitos novos que precisam ser absorvidos são regras. Muitos processos passam a ser realizados de modo diferente. Isto também cria regras. Muitos papéis, atribuições e funções passam a ter participação específica em atividades. Mais regras. Mas, espere aí. Então não bastaria que a TI seguisse estas regras e tudo funcionaria muito bem? Não. Isto não é o suficiente.

Lembre-se de que em cada nova atividade de cada novo processo envolvendo cada novo conceito teremos um velho elemento: o cliente. E muitas vezes este não segue as regras. E o jogo precisa dos dois times seguindo as mesmas regras para dar certo. Imagine se em um jogo de futebol um time pudesse ter 11 jogadores e o outro só 5. Para um vale a regra do futebol de campo e para o outro vale a regra do futebol de salão, mas o jogo é um só. No mesmo campo e no mesmo horário. Não tem chance de dar certo!

Mas por que o cliente seguiria as regras se, muitas vezes, sem elas tudo parece mais fácil? Vamos ver um exemplo.

Regra: para que um cliente seja atendido deve haver a formalização do pedido registrado previamente em um sistema. Depois o atendimento será feito.

Qual a chance de que todos os clientes respeitem esta regra? Depende. Se o cliente for o departamento de produção solicitando a criação de uma nova vaga no seu quadro funcional para o fornecedor de serviços, que é o RH, poderíamos dizer que a chance de isso acontecer é de 100%. Já se o pedido estiver sendo feito pelo RH para a área financeira e o assunto for uma liberação

de duas diárias para viagem de um diretor, também poderíamos apostar que a chance de que tudo seja registrado primeiro para depois ser atendido seja de 100%.

Agora, se o pedido for de qualquer outra área para a TI solicitando que seja feito um backup dos dados do notebook do diretor e que uma cópia dos dados seja enviada para a sua secretária, podemos ter nossas dúvidas sobre o percentual. Muito provavelmente não seria 100%. Alguma coisa abaixo disso, variando conforme o tipo de empresa, tamanho, experiências anteriores, existência de uma política de segurança da informação, entre outros fatores.

O que queremos demonstrar com esse exemplo? Que podem existir processos em diversas áreas. Que podem existir regras em várias áreas. Que podem existir pessoas subordinadas às regras que outros criaram (seguir as próprias regras é fácil, não é mesmo? Duro é seguir a dos outros!). Mas, às vezes, parece que as regras criadas pela TI podem ser tornadas opcionais em uma ou outra situação conforme a conveniência, conforme quem está pedindo, conforme a pressa, e por aí vai.

Certo, sabemos que isso acontece. Mas como reverter este quadro? Parece que só há dois modos de convencer as pessoas a colaborarem: se elas virem que vão receber vantagens assim ou se perceberem que vão encontrar restrições se não fizerem o que está determinado. Simples, não? Como diriam os mais objetivos: "Por bem ou por mal." Melhor que seja por bem.

Isso não quer dizer que precisamos "comprar as pessoas" ou "punir as pessoas". Talvez as melhores expressões fossem "motivar as pessoas" ou "criar restrições às pessoas".

Veja se não é o que ocorre hoje em outros segmentos de serviços: no setor bancário, por exemplo, os bancos remodelaram o processo de atendimento dos clientes nas agências. Existe agora o autoatendimento nos caixas eletrônicos, mas também continua a existir o atendimento presencial nos caixas pessoais. Definiram-se, então, novas regras de atendimento que todos temos que seguir. Uma delas é que, por exemplo, saques de pequenos valores devem ser feitos no caixa automático enquanto saques de grandes valores devem ser feitos no caixa pessoal, inclusive com agendamento prévio. Criou-se,

portanto, uma regra que poderia ser implantada com dois métodos: "Pelo bem ou pelo mal."

Pelo lado do "bem", ou através da motivação das pessoas, o banco procurou mostrar aos clientes que sacar pequenos valores é muito mais rápido no caixa automático, que o caixa automático é seguro, que existem 10 deles em cada agência, que existe uma mocinha lá, supersimpática, só para lhe ajudar, que não custa nada, e por aí afora. É o método do incentivo. Sim, mas você poderia não se convencer por esta via.

Você poderia ser um daqueles teimosos que insistem em entrar na fila do atendimento pessoal para sacar R$10 para comprar uma revista. Então aplicaram o processo do mal, ou da restrição. Você poderá entrar na fila do atendimento pessoal, mas antes vai ter que passar por uma porta giratória e deixar todos os seus "metais" por lá. Depois vai ter que pegar uma senha (existem bancos que possuem três tipos de senha, logo, primeiro você tem que descobrir se a sua é a preta, a vermelha ou a azul...), depois vai ter que ficar olhando para aquele painel para ver se a senha é a PR-0001 ou a VE-0001 ou a AZ-0001. Não basta ser a 0001. Depois vai ter que esperar aquele office-boy que está na sua frente fazer o pagamento de 20 contas diferentes, receber o troco, conversar com a menina do caixa, e então... Chegou a sua vez e o caixa vai sair para almoçar. Você terá que esperar abrir o caixa do lado para então pegar os seus R$10.

Percebeu? Dá para convencer qualquer pessoa a mudar de processo de saque de pequenos valores, pelo bem ou pelo mal. Nos dois modos você prestará o serviço. Não se pode impedir que as pessoas escolham. Ofereça alternativas e quem deverá escolher é o cliente. Ele precisa entender o que é melhor para ele. Se ele é um senhor aposentado que quer mesmo passar o dia no banco conversando com os "novos conhecidos da fila", ótimo. Mas, de qualquer modo, ele terá que seguir as regras. Nem da fila prioritária para idosos ele irá se livrar! São regras. Têm que ser seguidas.

Logo, convencer os clientes a seguirem nossas regras poderá requerer estratégias do bem e do mal. Pense nas suas. Tenho certeza de que você conseguirá apresentar benefícios e restrições que possam fazer com que as pessoas decidam.

Por exemplo, você quer que todos abram chamados pela web e deixem de mandar e-mails para sua equipe? Mostre para seu cliente, pelo lado do bem, que a abertura de chamados pela web é mais ágil, que o sistema preenche vários campos automaticamente, que imediatamente ele vai saber que o chamado já está atribuído para uma equipe, que ele vai receber uma prioridade sempre justa e não vai depender de critérios externos de classificação, que ele vai poder registrar solicitações mesmo após as 18h e elas serão automaticamente notificadas para os técnicos de plantão.

Já se seu cliente não se adaptar ao método do bem, você pode usar o método do mal. Mostre que, se ele continuar a enviar e-mails pedindo suporte, estes e-mails serão lidos somente a cada 30 minutos quando a equipe realizará o processo de triagem de e-mails programados nestes intervalos de tempo (é prerrogativa sua criar horários assim como os bancos fazem para o atendimento pessoal).

Mostre a seu cliente que, ao enviar o e-mail, ele terá que ficar esperando outro e-mail de confirmação com o resultado da triagem de seu chamado e que, se ele não concordar com qualquer classificação feita pela equipe, deverá esperar outro turno de 30 minutos para enviar complementações dos dados faltantes ou para reclamar.

Mostre que um e-mail pode não chegar, que o retorno de confirmação pode também não voltar, cair na caixa de spam, ou coisa parecida. Mostre que o tempo que se gasta para ler um e-mail e transformá-lo em um chamado (esperar os 30 minutos, depois ler, entender, resumir, digitar, copiar e-mail e anexar ao chamado) será descontado do tempo de início do atendimento do chamado, pois o prazo só começa a contar quando o chamado está realmente aberto. E por aí vai...

Os clientes podem se convencer sozinhos de que uma regra é boa para ele. Mas ela tem que ter sido criada com este objetivo. Não vale você criar uma regra qualquer que só vai atrapalhar o cliente e que não agregue nada de benefício a ele, e tentar impô-la.

O que você apresentaria pelo lado do bem ou como incentivo quando fosse defender a ideia? Diria que ela é boa para a TI? Evite este caminho. Mas, e se mesmo com todo o seu esforço, ainda assim o cliente não seguir as regras (sim,

isso acontece...)? Existem pessoas que nem pelo bem, nem pelo mal compreendem que precisam cumprir um papel num processo e se negam a cooperar.

Neste caso, só resta criar o plano B, ou seja, criar uma regra para quando a regra não for seguida. E aí quem deve cumprir esta regra é você. A regra diz que as pessoas precisam abrir um chamado para serem atendidas? Os clientes não abrem? Então vamos criar um histórico dos atendimentos feitos sem um chamado aberto ou vamos abrir nós mesmos os chamados faltantes.

Podemos também criar uma "regra" que diga que poderemos "esquecer" dos chamados não registrados e que não poderemos ser responsabilizados por isso, afinal, não há mesmo como provar que alguém pediu algo, certo? A "falta de memória" pode ser um sintoma aceito na equipe de suporte. A solicitação não está registrada? Não faremos. Somos muito esquecidos.

Querem lhe cobrar prazos? Do quê? Não há registro da data do pedido, logo não existe um prazo conhecido. Sempre existirá um jeito de convencer as pessoas, mas não pense que será fácil. Existem muitos perfis de clientes diferentes a serem entendidos e atendidos e nem sempre nossas regras se adaptarão a todos eles.

LIÇÕES APRENDIDAS: Utilize o "método do bem e do mal" para justificar as regras que você estabelecer, mas coloque sempre o cliente em primeiro lugar. Coloque-se no lugar dele, que terá que absorver a nova regra, e procure pensar em por que você a adotaria. Descubra previamente as resistências e prepare argumentos concretos (baseados em benefícios). Se você não conseguir convencer a si mesmo, então será muito mais difícil convencer os outros.

Receber atendimento padronizado

Todos desejam qualidade no atendimento. Todos desejam rapidez no atendimento. Mas basta falarmos em padronização, critérios automáticos de estabelecimento de prioridades, execução de procedimentos padrão, atendimento de requisitos, coleta de informação e outros itens para que os clientes

digam: "Mas precisa de tudo isso? Não dá para ir fazendo o que eu pedi como era antes e depois a gente cumpre estas etapas burocráticas?"

Se o cliente quer o melhor atendimento, então o melhor para ele pode parecer ser o atendimento personalizado. Muito se discute sobre a personalização e a padronização. Alguns defendem que personalizar é tornar o atendimento mais humano, mais pessoal. Tem lá sua razão. Mas e na hora em que aquela pessoa que sempre lhe atendeu não estiver disponível? O que você quer então? Esperar por ela ou ter outro que lhe atenda "tão bem quanto ela"?

Se você respondeu que deseja que outro lhe atenda "tão bem quanto", então você é do time que aposta na padronização. Você quer que o seu padrão seja seguido. Se um atendente lhe atende sempre como um "rei" e lhe dá todas as "regalias", mas outro atendente não lhe dá qualquer benefício extra, você não vai gostar do atendimento personalizado que cada um lhe dá. Se todos os atendentes lhe atendessem sempre como "rei", você seria o primeiro defensor do padrão "atendimento modelo rei", ou não?

A pior coisa para o cliente em não ter um atendimento padronizado (e, como dissemos, devemos sempre pensar no cliente na hora de tomarmos nossas decisões) é ele não saber como será atendido. Não poder ter uma expectativa. O atendimento será sempre uma surpresa, e o pior é que poderá ser uma surpresa desagradável.

O cliente precisa entender (de novo usando o método do bem ou do mal) que a padronização é boa para ele. É certo que ela é boa também para a TI, pois permite a rotatividade de equipes, a entrada mais fácil de novas pessoas no time, facilita a previsão de recursos a serem alocados nos processos e coisa e tal. Mas ela é boa, principalmente, para o cliente que sabe o que esperar do processo: ou sempre o atendimento de "rei" ou sempre o de "não rei".

O cliente precisa entender que sem padronização não poderemos avaliar, monitorar, medir, treinar, aperfeiçoar. Lembre-se do ciclo de vida do serviço chamado "Melhoria continuada do serviço". Pois é, a melhoria da qualidade dos serviços é uma expectativa do cliente, mas, para obtê-la, ele precisa primeiro adaptar-se a um modelo padronizado. Como melhorar um processo

ou um serviço se sua entrega é feita de modo imprevisível e não repetível? Melhorar o quê, quando, onde, para quem, como?

LIÇÕES APRENDIDAS: Vários programas de qualidade, como a ISO-9001, adotam padronização. Se a gestão de serviços de TI visa melhoria no atendimento então não seria justo que também se baseasse em padrões? E, se os padrões podem ser seguidos para obter maior qualidade em outras áreas, não poderiam ser também seguidos para melhorar o provimento dos serviços pela TI? Siga este raciocínio.

Adotar as soluções e orientações recebidas

Outra dificuldade que normalmente mapeamos quando fazemos levantamentos das causas de insatisfação com o atendimento recebido é o fato de que os técnicos se queixam de que os clientes são “desobedientes” ao mesmo tempo em que os clientes se queixam de que os técnicos são muito “restritivos”.

Nós, como técnicos, precisamos lembrar que também assumimos o papel de clientes em diversas outras situações da vida e também nestas ocasiões somos desobedientes, ou não? Veja outra analogia. Você está trafegando por uma estrada e de repente vê um guarda fazendo sinal para você reduzir a velocidade. Você reduz a velocidade por um tempo, vê que não tem nada logo a sua frente e se sente autorizado a novamente voltar a sua velocidade “de cruzeiro” (80km/h para alguns, 100km/h para outros, 120km/h para tantos, conforme a pressa e a coragem). De repente, logo depois daquela próxima curva, você leva o maior susto, pois está tudo parado. Você freia, desvia para a direita e escapa. O motorista de trás não tem a mesma sorte e fica no prejuízo. A desobediência é coisa da natureza humana, que alguns insistem em chamar de liberdade de iniciativa.

Quantos técnicos já não cansaram de dizer para seus clientes: “Não instale nenhum software na sua máquina sem autorização, pois isto poderá trazer

algum tipo de vírus e lhe prejudicar" E o que acontece? Por uma ou duas semanas o aviso é obedecido. E depois? Muita gente diz: "Me esqueci da recomendação." Nem sempre dá para acreditar em esquecimento nestes casos. Parece, mais uma vez, que algo característico da natureza humana nos diz que se algo que nos alertaram que podia acontecer não aconteceu por um bom tempo, então deve ter sido um alerta errado! E arriscamos usar nossa liberdade de iniciativa e voltar a fazer do nosso modo.

Existem empresas nas quais os clientes reclamam que a TI não os atende de modo satisfatório e que o tempo de resolução de incidentes é muito alto. Dizem que a TI tem que fazer algo para melhorar. E tem mesmo. Tem que mostrar ao cliente que o tempo de atendimento de incidentes só é alto porque existem muitos incidentes sendo causados "deliberadamente" pelo não atendimento das recomendações.

Temos os casos do micro que queima, do monitor que quebra, do software que se perde, do arquivo que se corrompe e tantas outras coisas acontecendo ao mesmo tempo. Algumas destas coisas estão acontecendo por negligência, imperícia ou imprudência. Esta terminologia se aplica bem às causas de incidentes previsíveis e desnecessários, justamente aqueles que tomam a maior parte do tempo das equipes. Por culpa de quem? Pense.

Aqui cabe mais uma analogia. Você comprou uma TV nova. Ela tem garantia de funcionamento por cinco anos. Aí você resolve mexer naquilo que não deveria mexer e queima a TV. Vai poder procurar a assistência técnica e exigir o conserto sem custos? E ainda brigar por um prazo de atendimento com urgência? Até pode. Mas talvez tenha perdido sua garantia por ter feito aquilo que os termos dela proibiam.

Logo, se você é um cliente em algum processo e está na condição de reclamante de que o atendimento não está satisfatório, pare para pensar se você não é o culpado por parte disso. Se cada um fizer isso, todos os demais serão beneficiados. Você pode até não estar no grupo dos negligentes, imprudentes ou sem perícia, mas se você souber que seu subordinado ou companheiro de sala está neste grupo e não fizer nada para mudar a situação, lamento dizer, mas você passará a também fazer parte do grupo. É o princípio da "conivência".

LIÇÕES APRENDIDAS: Muitas vezes a organização como um todo não está recebendo os serviços providos pela TI de modo adequado não por culpa da TI, mas por culpa de áreas e pessoas que "exageram" no uso dos recursos ou que não seguem as regras. Talvez, além de buscar modos de oferecer mais e melhores serviços, possamos buscar modos de consumir menos e de preservar aquilo que é oferecido.

Ter visão corporativa

Todo cliente se acha único. Já falamos na relação cliente-fornecedor. Já dissemos que ela é bilateral e interdependente. Mas não dissemos que ela é comunitária. É comunitária no sentido de que um fornecedor possui vários clientes para atender simultaneamente e também no sentido de que um cliente depende de vários fornecedores para ser atendido.

Podemos identificar neste cenário vários pontos críticos. Se olharmos para esta relação sob o ponto de vista do fornecedor, podemos encontrar na ITIL® vários elementos de fundamentos que nos ajudam a estabelecer procedimentos adequados. Vamos analisar dois deles: o catálogo de serviços e os acordos de nível de serviço.

Catálogo de serviços

Ao falar de catálogo de serviços e de clientes, o que nos salta a mente? O catálogo de serviços de negócio. Aquele "trem" (como diriam os mineiros) que parece saído das trevas e que parece um trabalho insano a ser feito e que vai tomar muito tempo para ser mantido. Pois é. Como é que você quer que seus clientes entendam que, quando eles pedem uma mudança num serviço, isso pode impactar outras áreas de negócio que também usam aquele serviço se nem você mesmo sabe?

Como é que você quer que seu cliente perceba que a solicitação dele não é assim tão crítica, pois envolve um serviço que só a área dele usa, enquanto um outro serviço também está parado e é usado por diversas áreas de negócio da organização, inclusive a do diretor dele? Vamos detalhar esse assunto nos próximos capítulos, mas, só para adiantar, vamos ressaltar que o catálogo de serviços não é um "ente" só de uso da TI. Ele é de uso também dos clientes. Eles devem usar este recurso para se posicionar dentro da organização com uma visão corporativa.

Para que isso aconteça, muitos dos conceitos da ITIL®, tal como gestão de serviços, catálogo de serviços, níveis de serviço etc., devem ser conhecimentos levados para o cliente. Não adianta treinar toda a TI e depois sair "falando grego" com os clientes. Ensine um "grego básico" para eles e a conversa vai começar a fluir bem melhor. Pelo menos, vai existir uma conversa, e não um monólogo, sobre ITIL®, como hoje parece ainda haver.

Acordo de Nível de Serviços

Sempre que o assunto SLA (Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço) é discutido dentro das organizações surgem as preocupações. Todos falam em SLA, cobram SLA, negociam SLA, e é SLA para cá e SLA para lá. Mas, na maior parte das vezes, o que se está discutindo? Prazo de atendimento de solicitações recebidas. Olha o prazo de novo! Já dissemos que "prazo" virou métrica de medição de desempenho, de qualidade, de produtividade, de serviço bem entregue, e por aí afora. Definir um prazo para atender a um incidente, por exemplo, talvez represente 20% (se tanto) do que trata o assunto SLA, e muita gente acredita que, se, já definiu prazos, já está com o SLA definido. Cuidado!

É importante destacar que o cliente é um elemento essencial na discussão, negociação e estabelecimento do SLA. Mais uma vez não pode ser um assunto tratado de dentro para fora (estando dentro da TI, é claro). O cliente precisa ser avisado (e entender) que ele é parte essencial na definição do SLA, mas que também ele não tem autonomia para fazer

isso sozinho, afinal como se chama mesmo o tal documento? Acordo! Se existe um acordo é porque, pelo menos, duas partes acordaram sobre algo. "Elementar, meu caro Watson." Nem tanto. Vê-se por aí SLAs que surgem de cima para baixo (se é que me entendem) e outros que são absorvidos por osmose (já era assim antes, então vamos continuar a usar assim). Muita calma nesta hora.

LIÇÕES APRENDIDAS: Muitas vezes, a TI procura resolver uma equação impossível: a de atender a todos com prioridade, sem restrições de recursos etc. Esta equação é impossível de ser resolvida porque os recursos são finitos e porque nem todos efetivamente possuem a mesma prioridade sob o ponto de vista da própria organização. Mas a TI recebendo demandas isoladas de cada área de negócio e não as equalizando não consegue perceber isto. É preciso tratar as demandas e os requisitos também com visão corporativa, equalizando-as, senão realmente a "conta não vai fechar".

Focar nos resultados

Para finalizar as mudanças que os clientes precisam absorver (lembre-se de que não é uma lista completa, apenas os itens principais), vamos destacar a questão ligada ao "foco nos resultados". E não estamos falando aqui dos resultados da TI. Estamos falando dos resultados das áreas de negócio da organização, ou seja, se as áreas estão produzindo os resultados que elas devem produzir, subsidiadas pelos serviços de TI que são oferecidos dentro dos níveis de serviço estabelecidos. Este é o papel da TI.

Se seus clientes absorverem tal conceito, então muita coisa poderá dar certo. Desde a mudança do conceito de help desk para service desk, passando pela criação e uso de um catálogo de serviço, sem deixar de passar pelos acordos de nível de serviço e chegando até as pesquisas de satisfação, quando então será decretado: a TI cumpre seu papel como viabilizadora da operação das áreas de negócio, e estas, por sua vez, conseguem atingir

seus objetivos de negócio fazendo a organização cumprir também seus objetivos corporativos. Se isso acontecer, teremos certeza de ter atingido nosso objetivo.

Mas, para chegar lá, primeiro cada um precisa saber qual é o papel da sua área de negócio, quais são seus objetivos, quais são os recursos e serviços que irá necessitar alocar para cumprir estes objetivos, e assim por diante. O que isso significa? Que deve existir um conceito de governança ou gestão corporativa estabelecido e operante. Será muito difícil implantar um processo de Gestão de Serviços de TI (com fundamentos da ITIL®) se a visão de gestão não estiver clara para todos, principalmente se o espírito de colaboração entre áreas, de busca de resultados por área e corporativos não for uma prática diária. Existem muitas empresas nas quais, apesar desta visão já existir, muitas pessoas (usuárias da TI) estão mais preocupadas com os seus desempenhos pessoais, objetivos e resultados do que com a visão corporativa. E é claro que isso gera distorções.

Enquanto eu, como cliente, estiver preocupado com o meu resultado pessoal, estarei defendendo que o meu chamado deve ser atendido na frente do chamado dos demais. Não porque eu tenha um processo crítico na minha área de negócio e, portanto, seja um "usuário VIP", mas porque "eu sou o cara". Não se trata de gerar resultados para o negócio, mas de gerar projeção própria.

Esta é uma distorção que não tem nada a ver com os fundamentos da ITIL®. Até temos na ITIL® a apresentação do conceito de um usuário VIP, mas há de se compreender que este não é um perfil pessoal, mas um atributo de uma pessoa ligada a um processo crítico. Talvez, na próxima versão da ITIL®, tenhamos o conceito de processos VIP, em vez de pessoas VIP. A visão de pessoas VIP parece ser uma herança dos "velhos tempos".

Precisamos conseguir demonstrar num cenário como este que interesses pessoais são incompatíveis com os fundamentos básicos da gestão de serviços de TI. Toda a teoria da gestão de serviços de TI está voltada para produzir resultados para as áreas de negócio e para a corporação, não para as pessoas.

Isto realça mais um aspecto importante. A preparação da organização para receber a gestão de serviços de TI é uma tarefa interdisciplinar e

interdepartamental. Não é um esforço isolado da TI. Não pode ser um projeto da TI. Tem que ser um projeto corporativo que ou será apoiado por todos ou tenderá ao fracasso.

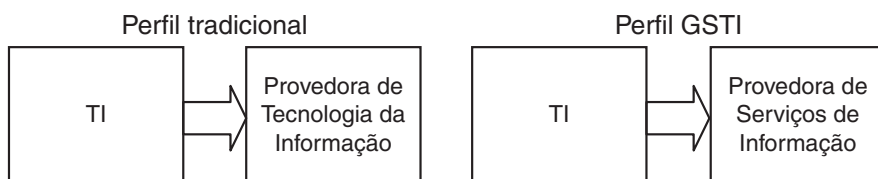
LIÇÕES APRENDIDAS: Não há como viabilizarmos a implantação da gestão de serviços de TI, nem sequer pensar em ITIL®, se não formos capazes de estabelecer o conceito de que os serviços existem e serão disponibilizados para atingir resultados das áreas funcionais, e não para atender a demandas pessoais. Enquanto o lado pessoal estiver acima do lado institucional, continuaremos a ter um eterno help desk, e nunca um service desk.

ONDE A TI SE POSICIONA NA ORGANIZAÇÃO?

Esta é a primeira questão que deve ser discutida não com a TI, mas com seus clientes e com a organização. Ainda existem aqueles que não deixaram de ver a área de informática como uma área de apoio. Não que não seja. Realmente o papel da informática é ser a facilitadora para as operações das demais áreas, mas imaginar que esta finalidade pode ser confundida como simples função de apoio é uma visão equivocada. Primeiro, porque uma área de apoio acabaria por criar uma dependência muito forte com as áreas apoiadas. No passado, e ainda em algumas empresas, a informática estava vinculada ao departamento financeiro, pois historicamente todo o processamento de dados estava muito ligado a questões financeiras e contábeis. Porém, os tempos mudaram. Hoje, a informática não poderia ser vinculada a uma ou outra área, principalmente se desejasse ser uma provedora de serviços de TI. Ser uma provedora de serviços, e não só uma fornecedora de tecnologia da informação, lhe dá um patamar de igualdade com as demais áreas provedoras de serviços de RH, serviços financeiros, serviços operacionais etc.

Para aquelas empresas que já adotaram princípios de gestão baseados em governança corporativa fica claro que a TI é uma área com autonomia, com objetivos próprios, com recursos e estratégias específicas, mesmo sendo uma

atividade-meio (se não considerarmos as empresas nas quais a TI é a atividade-fim, é claro). Mas, como nem todas as organizações têm esta visão clara, é necessário, então, que nós da TI consigamos expor para nossos clientes a visão de que o relacionamento entre as demais áreas e a TI se dá em grau de igualdade, sem hierarquias.

Não significa que nosso esforço para implantar a Gestão de Serviços de TI vá depender de haver ou não uma hierarquia entre a ela e outras áreas, mas a valorização do processo de Gestão de Serviços de TI será bastante beneficiada se estivermos lado a lado.

Este assunto traz à discussão outra questão importante: os clientes precisam ver a TI não como área provedora de tecnologia da informação, mas como área provedora de serviços de informação. Já há algum tempo sempre comentávamos em nossos treinamentos que em breve as áreas de TI deixariam de ser chamadas de TI e passariam a ser chamadas de áreas de SI (Serviços de Informação). Recentemente, ao comentarmos isso, encontramos um caso prático no qual esse panorama já havia acontecido em uma empresa. A empresa em que o aluno trabalhava (uma multinacional do setor industrial) já adotava este termo fora do Brasil e agora também aqui passava a denominar a área de "Departamento de Serviços de Informação". Logo, ele não era mais um coordenador de TI, e sim um coordenador de SI. Os tempos mudaram.

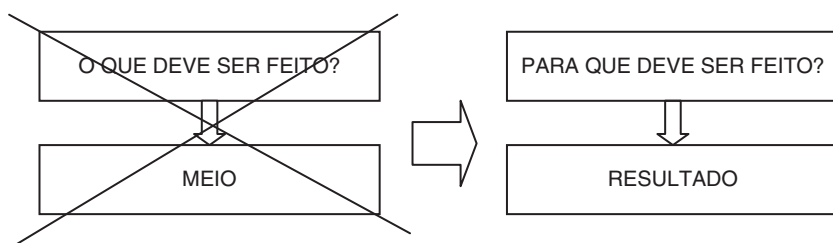
Esta mudança reforça perante os clientes o papel da TI (vamos continuar o termo TI para não causar futuras confusões) como uma provedora de serviços, ou como uma área que tem um processo de gestão daquilo que provê, ou até como uma área com gestão profissionalizada focada em prover serviços aos clientes. Novos tempos.

LIÇÕES APRENDIDAS: O sucesso da implantação da gestão de serviços de TI não é uma questão técnica. Depende primeiramente de mudanças organizacionais. Sem receptividade ou patrocínio corporativo, todo o esforço técnico pode ser irrelevante. A gestão de serviços de TI precisa ter o seu lado “gestão” reforçado. A TI precisa ser vista como área de SI.

COMO ASSEGURAR O APOIO DA ORGANIZAÇÃO A NOSSAS INICIATIVAS?

Os clientes precisam ver a TI como um novo papel dentro da organização, mas esta visão não deve ser somente institucional. Ela precisa ser também uma visão pessoal repassada por cada diretor de cada área de negócio a todos os seus subordinados, e assim por diante, até os níveis operacionais da pirâmide.

Lembre-se de que, do ponto de vista prático, o relacionamento mais complexo a ser mantido pela TI será com os usuários dos serviços. Haverá um relacionamento entre cliente e TI nos momentos de definições de níveis de serviço, de levantamentos de demandas etc. Porém, no instante do tratamento de incidentes, de atendimentos a requisições, de avaliação de mudanças, serão os usuários dos serviços que estarão presentes nos processos. Isto implica que cada chefia deva assegurar o comprometimento de cada um de seus subordinados com as iniciativas e processos executados pela TI.

Isso parece, inicialmente, um desafio difícil de ser superado, mas se tratado de modo adequado pode sim ser feito. O que precisa ser feito é, mais uma vez, transferir o foco para os resultados e não para os meios. Não se trata de cada gerente em cada área solicitar o apoio da TI a seus funcionários. O que deve ser obtido é o apoio à ideia de que cada área existe para produzir resultados e que todas as iniciativas que contribuírem para isto devem ser apoiadas sejam elas vindas da TI ou de qualquer outra área. Não se trata só de discutir o que será feito, mas, antes de tudo, de discutir se desejamos ou não os resultados que serão produzidos!

É certo que este discurso de busca de resultados pode ter maior ou menor aderência em diferentes perfis de empresas, com diferentes tipos de colaboradores. Em mercados altamente competitivos, com certeza, encontraremos empresas dispostas a buscar resultados para suas áreas de negócio custe o que custar. Também em mercados de empresas altamente estruturadas não será difícil usar o discurso da busca de resultados. Porém, você deve ser capaz de imaginar segmentos em que a preocupação com resultados possa não ser assim tão essencial. Vou deixar você livre para imaginar estes cenários e tentar identificar empresas em que isto possa ocorrer. Tenho certeza de que você conseguirá encontrar exemplos. Nestas empresas, então, tentar implantar a gestão de serviços de TI e conseguir apoio das outras áreas de negócio será um desafio a ser superado com outras estratégias. Mais à frente falaremos sobre isso.

LIÇÕES APRENDIDAS: Ofereça benefícios para obter apoio e baseie seus argumentos em resultados que as áreas poderão obter. Comece com os níveis hierárquicos superiores, mas não utilize a hierarquia para impor regras aos níveis inferiores. Utilize-os para conseguir apoio. Se os níveis superiores não estiverem engajados, os níveis inferiores terão maior resistência em se engajar.

SERÁ FÁCIL CONSEGUIR ESTAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO?

Estamos finalizando este primeiro capítulo, e não poderia deixar de falar sobre o ponto de partida do sucesso da implantação da Gestão de Serviços de TI através do uso das melhores práticas da ITIL®: a preparação da organização para receber este novo paradigma de atuação.

Não são questões que possam ser resolvidas tecnicamente, o que pode tornar tudo mais complicado, pois muitos dos envolvidos com a ITIL®, que vieram dos cursos de fundamentos, têm perfil técnico. Pudemos perceber que muitas questões aqui discutidas envolvem relacionamentos, busca de apoio, estratégias de convencimento, engajamento, identificação de resistências e modos de contorná-las, reconhecimento de comportamentos, entre outros. Todas estas questões estão ligadas aos aspectos humanos e sociais e isso deve criar uma dificuldade adicional, mas não deve ser motivo para se descartar nada do que foi abordado aqui. Não é uma questão de opção entre fazer ou não fazer. Terá que ser feito mais cedo ou mais tarde através do processo de melhoria continuada, então é melhor que seja o mais cedo possível, pois aí tudo tomará o seu rumo certo o mais breve possível.

Estes não são temas tratados diretamente nos cursos de fundamentos de ITIL®, mas, com certeza, são temas que não deveriam deixar de ser considerados em qualquer planejamento de implantação da gestão de serviços de TI. Considere a adoção deles na sua próxima abordagem. A experiência mostra que podem, sim, ser um diferencial em seus projetos. Lembre-se sempre da palavra “gestão”, que está presente no termo “gestão de serviços de TI”. Se você ainda não tem um perfil desenvolvido para ser um gestor, procure então melhorar neste aspecto, pois ele será constantemente exigido daqui para frente.

E por ora, uma última analogia (neste capítulo, é claro). Quem já presenciou a implantação de um processo de gestão da qualidade em uma empresa pode talvez aceitar muito bem todas as ideias aqui expostas. Imagine que sua empresa optou por usar a ISO-9001 como guia para seu programa de qualidade. Ela preparou uma equipe de auditores internos, contou com auditores externos, buscou a certificação, certificou-se.

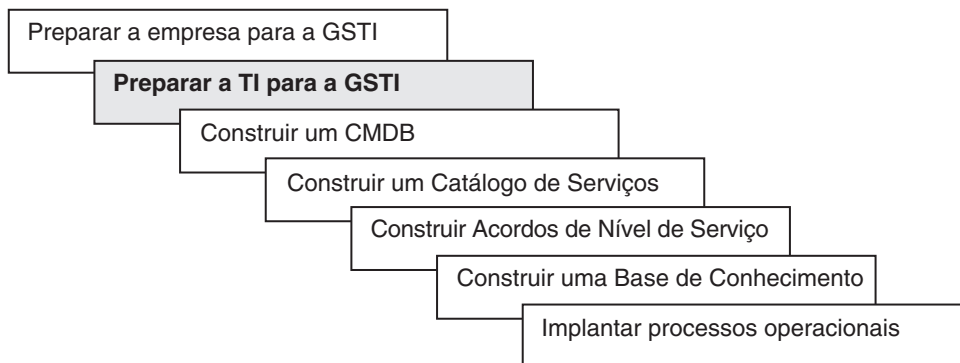
Quem acompanha o que acontece realmente num plano desses deve conhecer uma etapa muito importante: a disseminação da cultura da qualidade na empresa. Todos, mas todos mesmo, desde o presidente até o estagiário do almoxarifado, devem ser “catequizados” sobre qualidade. Mesmo que haja uma área específica de gestão da qualidade que administre todo este

processo, ou que um escopo seja delimitado, todos na empresa precisarão entender por que as coisas terão que ser feitas de um novo modo. Precisam se convencer de que não basta um ou outro dentro da organização "comprar a ideia". Qualquer pessoa que não compre a ideia poderá fazer com que o esforço de muitos se perca.

A mudança imposta pela implantação da gestão da qualidade numa empresa é tão abrangente quanto a mudança imposta pela implantação da gestão de serviços de TI, pois mesmo sendo os dois trabalhos coordenados e conduzidos por áreas específicas, eles influenciarão toda a corporação. Este é o espírito de preparação da organização que devemos buscar quando pensarmos em dar o primeiro passo na implantação de nossa gestão de serviços de TI. Mais do que um primeiro passo, eu diria que este é um pré-requisito indispensável.

LIÇÕES APRENDIDAS: Ao se falar em gestão, devemos sempre lembrar que estamos envolvendo aspectos pessoais, sociais, administrativos e de relacionamento entre pessoas. Não aposte só em seus conhecimentos técnicos de ITIL® na hora de iniciar a implantação da gestão de serviços de TI, principalmente se todo o conhecimento técnico que você tem está concentrado nos fundamentos da ITIL®. Aperfeiçoe-se ou busque apoio externo para obter estas competências.

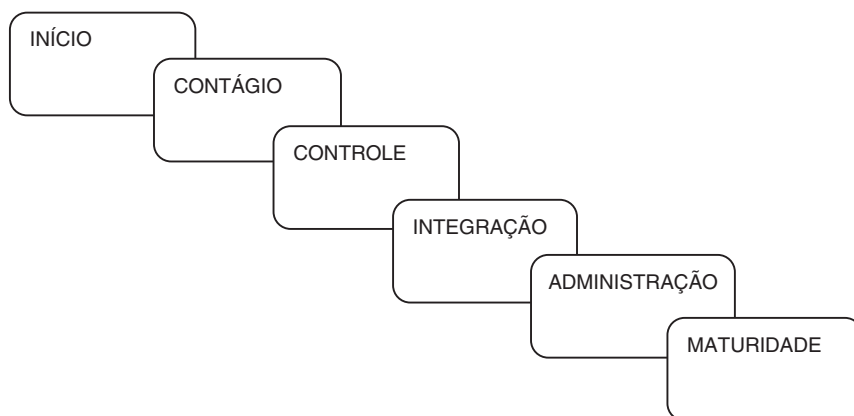
Capítulo 2

COMO PREPARAR A TI PARA A GESTÃO DE SERVIÇOS?

Ao fazer essa pergunta a primeira resposta que normalmente recebemos é: fazendo um treinamento de ITIL®. Correto. Este é um bom começo realmente. Não há como querer fazer a implantação de uma gestão de serviços sem conhecer a ITIL® ou coisa parecida. Sim, existe coisa parecida. Você já ouviu falar do MOF (Microsoft Operations Framework)? Pois dê uma lida sobre ele e veja que ideias interessantes. Não poderiam ser ideias ruins, pois o objetivo dele também é servir de base para a gestão de serviços de TI. Logo, qualquer curso ou base teórica que você procure e que tenha o assunto gestão de serviços de TI como tema é um bom começo.

Mas para que o curso vai servir? Para me deixar pronto para implantar a gestão de serviços? Com certeza não. Esta primeira fase é o que chamamos de iniciação. Parafraseando as fases dos estágios de Nolan, criados em 1973 e depois revisados em 1979 e que eram focados na implantação de sistemas de informação (que podemos agora tentar ver como serviços), criaremos os estágios da implantação da gestão de serviços na organização.

Esta não é a mesma abordagem usada para definição dos níveis de maturidade de gestão de serviços apresentada nos livros oficiais da ITIL®. O que veremos são só estágios da implantação. Depois de implantada, a GSTI poderá evoluir em maturidade e aí então a visão de maturidade pode ser usada. Esta é uma visão que desenvolvi e que estou repassando para sua avaliação.

QUAIS SÃO OS ESTÁGIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GSTI?

Vamos estabelecer que os estágios também são seis: início, contágio, controle, integração, administração, maturidade. Estes eram os nomes originais usados por Nolan e que, em respeito e crédito ao autor, vamos manter adaptando o contexto.

Início

Neste estágio a gestão de serviços de TI dentro da organização é uma iniciativa isolada de um grupo de pessoas (talvez você sozinho) e precisa ser disseminada para outras pessoas e áreas de modo a gerar um convencimento de que o caminho é este. É neste estágio que defendemos que um bom treinamento de ITIL Foundations® é essencial para um grupo de influenciadores. As pessoas precisam criar massa crítica recebendo e absorvendo novos conceitos. Precisam se convencer dos benefícios que podem ser gerados. Precisam se convencer da viabilidade da iniciativa.

Contágio

Na fase do contágio começa a haver uma disseminação de ideias para outras pessoas fora do grupo que originou a iniciativa. Esta disseminação

pode ser feita através de seminários internos, repasse de materiais para leitura (já contextualizados para o ambiente da sua empresa). Nesta etapa é vital "contagiarmos" também a organização. Todos os aspectos que trabalhamos no Capítulo 1, mostrando que o cliente precisa mudar o seu modo de vista com relação à TI, chamando-a inclusive de SI (Serviços de Informação), deveriam ser praticados nesta fase. E por que agora? Porque se não conseguirmos "contagiar" a organização neste momento, mais tarde será cada vez mais difícil. Precisamos inclusive descobrir se a organização não está imune ao contágio e talvez estejamos em "rota de colisão".

Controle

Tendo havido um contágio suficiente (pois talvez o contágio desejado nunca seja obtido na escala imaginada), podemos partir para a fase de estabelecimento de mecanismos de controle. Estes mecanismos serão a base para execução de uma gestão de serviços de TI profissional. Algo que não fuja de nosso controle. Algo que não pareça estar sendo realizado intuitivamente ou ao acaso. Não se trata de criar controles, mas de criar artefatos que levem ao controle. Só para exemplificar, podemos citar aqui a criação de um catálogo de serviços, de acordos de nível de serviço, de um banco de dados de gestão de configuração, de um sistema de gestão de conhecimento sobre o serviço e por aí afora. Por isso, nos próximos capítulos, vamos nos aprofundar nestes temas. Estes artefatos são as bases do controle da gestão de serviços de TI.

Integração

Nesta fase, já podemos passar à definição de processos que integrem o uso dos mecanismos de controle criados na fase anterior e que permitam que possamos fazer, fazer bem, no tempo certo, sempre e de modo integrado. Aqui, numa visão prática, estamos falando, por exemplo, de definir um processo de gestão de incidentes que integre informações do

catálogo de serviços com os requisitos dos acordos de níveis de serviço, com os dados de configuração dos serviços, com os dados sobre o conhecimento dos serviços para então permitir que, na ocorrência eventual de incidentes, os serviços sejam restabelecidos no menor tempo possível, respeitando-se suas prioridades e características e também as das áreas que os demandam. Muitas empresas dizem que vão começar a *implantação da ITIL®* (sic) pelo processo de gestão de incidentes. Usando os ciclos de Nolan adaptados à ITIL® dá para se perceber que alguém que queira começar tudo pela integração pulou a etapa de controle, essencial para produzir os elementos básicos que a gestão de incidentes precisa usar. Vamos discutir isto nos próximos capítulos.

Administração

Tendo-se implantado alguns processos principais (será que existe o conceito de processo principal na ITIL®?), podemos partir então para a fase de administração de resultados. Nesta fase, deveremos, a partir das métricas estabelecidas e das iniciativas implementadas, verificar continuamente se estamos alinhados com os objetivos da organização ou, em outras palavras, verificar se nosso plano deu certo, ou o quanto deu certo. Não quer dizer que esta fase só vai se iniciar depois de totalmente terminada a fase da integração. Como o termo integração já sugere, teremos necessariamente um processo sendo integrado antes do outro, e cada um, por sua vez, se integrando aos já existentes. Portanto, ao ter um processo implantado, já se inicia a fase de administração para este processo, que depois de integrado aos demais passa a ser administrado, e assim por diante.

Maturidade

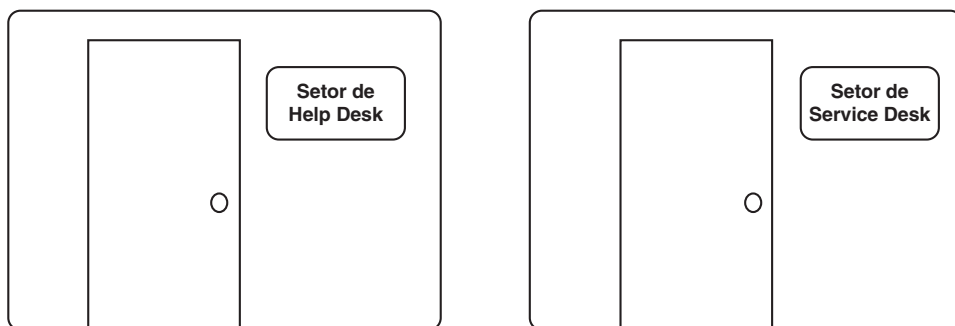
Por último, entramos na fase da maturidade da gestão de serviços de TI, na qual as iniciativas de melhoria contínua dos processos são agregadas.

Também esta fase não requer que a fase anterior seja totalmente cumprida para ter seu início decretado. Para cada processo criado e administrado, poderemos já ter o início da fase de maturidade desde que os resultados por ele produzidos sejam passíveis de melhorias (e quase sempre são). Assim sendo, tão logo as ações de melhoria se mostrem necessárias e sejam executadas, estará iniciada a fase de maturidade para aquele processo.

Fica claro que as fases de início e contágio são importantes, mas que também são igualmente importantes as fases de controle, integração, administração e maturidade. Ou seja, todas merecem atenção da TI para as mudanças que exigirão. Com certeza, quanto mais se evolui dentro de cada fase, mais complexa se torna a manipulação e interligação dos conceitos que se incorporam gradualmente.

LIÇÕES APRENDIDAS: A maturidade na gestão de serviços de TI dependerá de diversas iniciativas e esforços em cada uma das fases anteriores pela qual a TI passar. Não espere resultados da fase de maturidade se você ainda está na fase de contágio. Não comece pelo fim.

QUAL A PRIMEIRA MUDANÇA NECESSÁRIA NA TI?

A primeira mudança a ser feita pela TI, com certeza, não deve ser a troca da placa na porta da sala da equipe de suporte de “help desk” para “service desk”. Realmente, talvez as pessoas não façam logo esta mudança, mas com certeza a primeira coisa que fazem é começar a não falar mais em “help desk” e a usar o termo “service desk”, ou então param de falar em “chamados” e começam a falar em “incidentes”. Parece que ao falar em service desk e incidentes realmente se sentem como se tivessem *“implantado a ITIL®”* (sic).

Mas, então, de que mudança estamos falando? De uma mudança que também envolve o termo "service", mas não o termo "service desk", e sim o "service" sozinho. O conceito de serviço de TI precisa ser incorporado, entendido, praticado e disseminado dentro da TI. Uma área não poderia se chamar service desk enquanto não planejasse, construísse, entregasse e monitorasse serviços, negociasse níveis de serviço, tratasse incidentes de serviços, gerenciasse mudanças em serviços e por aí afora.

Por mais estranho que isso pareça, ainda vemos empresas que possuem um service desk tratando as solicitações que recebem não com foco nos serviços que elas representam, mas nos equipamentos e softwares que eles envolvem. E aí, então, mesmo tendo uma área chamada de service desk, o atendente que lá trabalha vai registrar um incidente, mas não vai perguntar qual é o serviço afetado, e sim: *"Onde tá dando erro? É no Outlook?"* (sic). E do serviço de correio eletrônico ninguém lembrou! Nem o usuário nem o atendente fazem qualquer menção ao serviço indisponível, mas sim aos componentes de tecnologia que o compõem. Um ambiente destes continua a ser um help desk disfarçado de service desk.

O mesmo acontece logo depois que o incidente é registrado. Em vez de se buscar uma solução de contorno que restabeleça o serviço, o técnico vai gastar um tempão procurando identificar o que é que tem de errado e como é que ele pode fazer para consertar. Fomos, por décadas, treinados para procurar defeitos e consertá-los. Não fomos treinados para dar soluções de contorno. Oferecer uma solução de contorno para muitos parece uma declaração de incompetência, ou uma tentativa de se livrar do chamado, mas deveria ser

justamente o contrário. Buscar uma solução de contorno deveria ser um mérito, pois seria a maneira mais rápida de restabelecer o serviço para o usuário. Logo, será muito provável que os antigos vícios acabem por superar as novas boas intenções e logo teremos um service desk funcionando como um velho e bom help desk.

Se nem o cliente nem a equipe de TI absorverem o conceito de serviço, então falar de service desk, de gestão de serviços, de nível de serviço e tantos outros termos ligados ao serviço será somente uma mudança de linguajar. E mudar os termos usados para designar as coisas não vai efetivamente mudar algo que traga resultados para a organização.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não adianta começar somente trocando a terminologia usada no ambiente. A mudança tem que ser conceitual e comportamental. Se um novo modelo de atendimento e suporte não for implantado continuaremos a colher os mesmos resultados que hoje já temos. Se você deseja mudanças nos resultados, então precisa implantar mudanças no modo de fazer as coisas.

Mas então onde está o erro? Será que os cursos não estão ensinando o que é um serviço? Ou seriam os livros os culpados? Apostilas na web? Palestras? Conversas com amigos? Talvez um pouco de tudo isso. Lembra-se dos estágios de Nolan? Aquela fase em que ocorria o contágio? Bem, nesta fase aqueles que absorveram algum conteúdo num curso de fundamentos de ITIL® acabam por se motivar e querer repassar os conceitos adiante. E aí pode ocorrer uma transmissão e retransmissão de conceitos de um para outro até que lá na ponta algo chegue distorcido. É muito frequente ver por aí muitas pessoas que só fizeram a certificação de ITIL Foundations® ministrando cursos de ITIL Foundations®. É o caso de alguém que só tem os conceitos fundamentais tentando repassar exemplos, conceitos e argumentos. Há um risco. Não que não possa, às vezes, funcionar, mas seria mais apropriado buscar alguém com muito mais conhecimento ou fontes mais confiáveis de informação.

ATENÇÃO: Cursos não qualificados de ITIL Foundations® ou materiais de auto-estudo sem origem confiável podem até ser prejudiciais para as organizações que querem implantar a gestão de serviços de TI. Isso porque se o material não for realmente de qualidade podemos estar começando todo um processo baseado em meias verdades. Deveríamos confiar mais em cursos e materiais produzidos por fontes confiáveis e por especialistas certificados nos assuntos sobre os quais escrevem e falam: pessoas com maior bagagem teórica e prática de gestão de serviços de TI baseada na ITIL®. Verifique suas fontes de informação.

Tanto na fase de início como na fase de contágio, mesmo que existam pessoas liderando o movimento de implantação da gestão de serviços de TI que já possuam os conceitos básicos, é importante buscar apoio qualificado para a disseminação, nem que seja pontual. Esta fase de contágio é tão importante para o sucesso do projeto que não deveríamos poupar esforços e investimentos para assegurar o sucesso, pois é nela que temos que ser efetivos no convencimento de mais pessoas na corporação.

Existem projetos nos quais na fase de contágio a empresa opta por montar uma estratégia de "multiplicadores internos" para poupar recursos, o que faz com que materiais e cursos internos sejam produzidos e repassados. Mas o primeiro erro que cometem é produzir materiais e palestras similares a um curso de ITIL Foundations®, portanto técnicos demais, e tentar usar estes recursos para convencer pessoas de fora da TI de que a iniciativa seria boa para eles. O resultado é que muitos dos usuários externos que participam destes treinamentos têm uma única impressão ao final: "Este negócio é muito complicado. Não entendi nada." Imagine você falar de ciclo de vida de serviço, de diferença entre incidente e problema, de processo de gestão de mudança e liberação para um gerente de RH... Não pode mesmo dar certo!

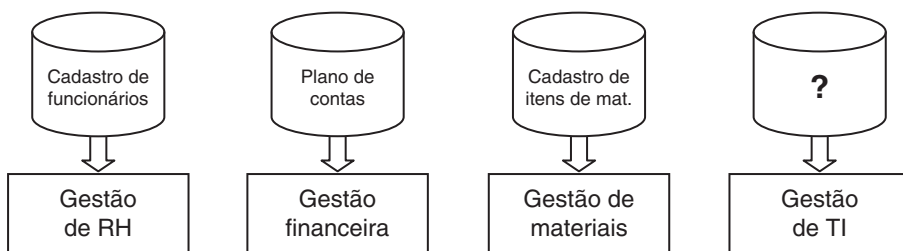
A analogia da construção de uma casa pode nos dar uma visão clara do que estamos falando. Não adianta você economizar na fase de projeto e depois querer contratar a melhor construtora da cidade para executar a

construção. Um projeto que seja mal concebido acabará mal mesmo com a melhor construtora da cidade, nem que seja em termos de custos e prazos. Boas sementes não garantem bons frutos, mas devem ter maior probabilidade de gerá-los. Já as sementes ruins raramente produzirão bons frutos.

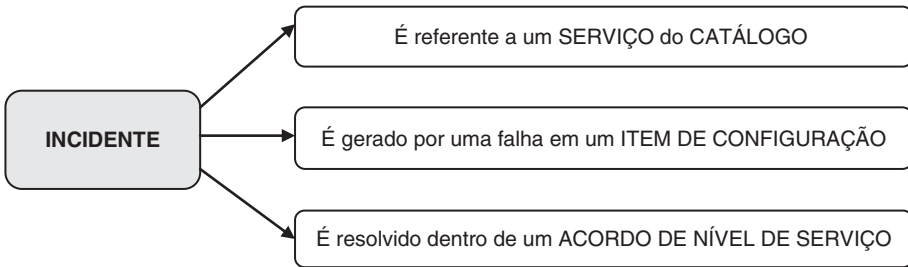
LIÇÕES APRENDIDAS: Busque material e orientação qualificada desde a fase de início e contágio. Invista numa fundamentação de qualidade. Desconfie daqueles que lhe prometam novos resultados sem algum tipo de esforço adicional.

ORIENTAR A TI PARA SERVIÇOS SERÁ SUFICIENTE?

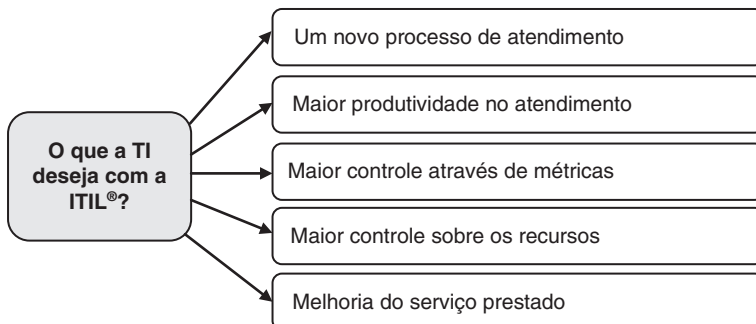
Orientar a TI para serviços será necessário, mas não suficiente. Existem ainda outras iniciativas a serem tomadas. Imagine que todos os participantes do processo já entenderam que agora a TI fornece serviços e não mais tecnologia. Imagine que o cliente já consegue expor suas necessidades de serviço e não somente pedidos de equipamentos e softwares. O que mais fica faltando, então? Artefatos de apoio aos processos.

O processo de gestão de serviços de TI, para funcionar adequadamente, se baseia em uma série de artefatos ou elementos de base que são essenciais. Diria até que são vitais. E de onde vem esta visão? Da observação de outros processos de gestão ou de analogias. Vamos imaginar, por exemplo, algumas outras áreas de gestão tais como a de RH, a financeira e a de materiais. Como você iniciaria um processo de gestão de RH? Talvez criando um cadastro de funcionários, muitos responderiam. E como iniciaria um processo de gestão financeira? Pela criação de um plano de contas, diriam outros. E um sistema de gestão de materiais começaria como? Com um cadastro de itens de material, pensariam outros. E estão certos! Isso mostra que a criação de um cadastro dos principais itens que deverão ser administrados no processo deve ser um bom começo. O mesmo vale para a gestão de serviços de TI. Teremos que criar cadastros, procedimentos de manutenção, de manipulação e de divulgação, você concorda?

É com este argumento que podemos abordar a questão de que, por exemplo, a gestão de configuração, a criação de um CMDB (Configuration Management Database ou Banco de Dados de Gestão de Configuração), a definição de procedimentos de manutenção e publicação destes dados é essencial. Assim como o catálogo de serviços de negócio, o catálogo de serviços técnicos, os acordos de nível de serviço, os acordos de nível operacional, as bases de conhecimento e assim por diante. Muita coisa que nos cursos de fundamentos parecem "melhores práticas", "melhorias" ou "aperfeiçoamentos" passam então a parecer pré-requisitos, itens essenciais.

Portanto, além de criar novas culturas, novos conceitos e novas terminologias, precisamos também criar elementos concretos que serão aplicados no dia a dia para permitir que os demais processos operem corretamente. Alguém já se perguntou como é que uma empresa escolhe começar a implantação da gestão de serviços de TI pelo processo de gestão de incidentes? Seria pela facilidade de compreender o processo? Seria porque os incidentes são os elementos que mais trazem impacto para a organização? Seria porque este é um processo intimamente ligado ao service desk? Não importa.

Muitas empresas optam por começar pelo processo de gestão de incidentes, mas não pensam em questões do tipo: Como é que vamos gerenciar incidentes de serviços se não temos um catálogo de serviços? E como vamos conhecer os itens a suportar se não temos um CMDB? E como vamos estabelecer métricas de resolução de incidentes se não temos ANSs (Acordo de Nível de Serviço)? Então, como vamos começar com os incidentes se não temos os itens essenciais? Porém muito começam, mesmo sem estes itens essenciais, ou tendo os itens essenciais, mas sem ter processos que os mantenham.

LIÇÕES APRENDIDAS: Sem os artefatos de apoio que a ITIL® sugere será muito difícil viabilizar a mudança de comportamentos e de processos. Poderemos falar em, discutir e nos referenciar à ITIL®, mas não estaremos praticando o que a ITIL® sugere. Precisamos de elementos concretos que mostrem que realmente as melhores práticas estão sendo adotadas.

O QUE A TI DESEJA OBTER, AFINAL?

Partindo do princípio de que vamos investir num bom início e contágio, e de que vamos criar os elementos essenciais, resta a pergunta: "O que queremos, afinal?" Você já deve saber a resposta a esta altura do livro. O que obteremos é um cliente mais satisfeito com os serviços oferecidos. Só que a maioria das pessoas, quando perguntada sobre a mesma coisa, pode rapidamente pensar em resultados internos para a TI. Vamos abordar alguns deles e ver algumas particularidades de como tratá-los.

O que queremos? Um novo processo de atendimento

O principal objetivo de se adotar a gestão de serviços de TI parece ser, para muitos, estabelecer um novo processo de atendimento que permita corrigir as deficiências do processo atual ou simplesmente melhorá-lo. Só que quando realmente começamos a falar em mudar as coisas, muitas dessas pessoas reagem com argumentos tais como: "Aqui, isto não vai dar certo", "as pessoas são muito resistentes a mudanças", "não poderíamos manter este ou aquele modo de trabalho para evitar conflitos?" e por aí afora. Isso significa que a mudança para muitos pode até ser feita, desde que sejam pequena, que os costumes sejam mantidos e que poucos sejam impactados, e principalmente que elas próprias não sejam muito afetadas.

Ora, sabemos que mudanças geram impactos, exigem esforço, estão sujeitas a riscos e geram custos. Por outro lado, podem produzir benefícios, reduzir esforços futuros, minimizar riscos conhecidos e custos futuros. Mudanças são investimentos e, como todo investimento, requerem avaliação de riscos e retornos. Aqui vale a analogia com o mercado financeiro. Se você não quer correr muitos riscos, também não vai ter grandes ganhos. Às vezes, terá que ser conservador em alguns investimentos, mas em algum instante terá que ser arrojado em outros para que, na média, os ganhos sejam significativos. Quem não apostar não terá chances de ganhar. A análise de riscos é importante, mas não deve inibir totalmente as apostas, principalmente se você tiver a orientação de alguém que opere neste mercado.

LIÇÕES APRENDIDAS: O desejo de mudanças deve ser acompanhado de ações que levem a mudanças. Se desejamos resultados diferentes, precisamos de processos diferentes, de conceitos inovadores, de mudanças. Se continuarmos a fazer tudo do mesmo modo que já fazemos, continuaremos a obter os mesmos resultados.

O que queremos? Maior produtividade no atendimento

Outro objetivo normalmente citado quando se faz a implantação da gestão de serviços de TI é a busca de maior produtividade das equipes através de

novos processos, usos de novos recursos etc. Mas por que aumentar a produtividade? Muitos argumentam que é porque existem chamados demais nas filas para serem atendidos. Parece até fazer sentido. Se você tem chamados demais para resolver e não pode aumentar sua equipe, então você precisa de aumento de produtividade da equipe. Este raciocínio está certo, dentro de certas condições, mas normalmente é aplicado de modo indevido.

Imagine uma central de atendimentos que tem excesso de incidentes a resolver. A busca de maior produtividade no curto prazo pode ser uma estratégia para reduzir as filas e a retenção de chamados. Porém, no médio e longo prazos, esta estratégia não irá se provar adequada, pois a questão correta não deveria ser encontrar um modo de atender mais, mas de atender menos (recebendo menos incidentes, é claro). Perceba que, novamente, este objetivo está se concentrando só numa visão interna da TI. Se a TI tem muitas tarefas a cumprir, então ela irá buscar um meio de cumpri-las com rapidez para que não existam reclamações. Porém, se formos analisar o objetivo com uma visão externa à TI iremos descobrir que o que o cliente deseja é que as coisas não apresentem falhas, e não que sejam corrigidas rapidamente.

Para provar que esse realmente deveria ser um ponto a reavaliar nos nossos objetivos, deveríamos observar o mundo real e verificar quantos exemplos temos na vida prática que nos mostram a mesma perspectiva. Procure se lembrar da sua experiência mais recente com uma empresa de telefonia (vou usar o exemplo só porque este é o tipo de empresa que mais apresenta reclamações de atendimento, segundo as pesquisas).

Você adquiriu um serviço (nosso foco é a gestão de serviços) de internet móvel para utilizar em suas viagens e deslocamentos. O que você espera então? Poder usar o serviço contratado. Não lhe interessa como ele é operado, como foi configurado, como foi implantado e, em princípio, nem como é o suporte dele quando ele apresentar problemas.

Você já viu alguém indo a uma loja de venda de pacotes de serviço de internet móvel e perguntando em primeiro lugar se o serviço de atendimento em casos de falhas é bom? Se eles são rápidos para registrar e resolver incidentes? Esperamos que a primeira preocupação da companhia telefônica ao lançar um serviço seja investir tempo e dinheiro para assegurar a boa

qualidade do serviço. Esperamos que ele simplesmente funcione e funcione sempre. Se investimentos neste sentido forem feitos, a busca de maior produtividade no atendimento a reclamações não precisará ser uma prioridade (apesar de poder existir como objetivo secundário).

LIÇÕES APRENDIDAS: Maior produtividade deve ser associada a um programa de qualidade. Fazer mais não é necessariamente um sinônimo de produtividade. É necessário produzir mais mantendo a qualidade.

O que queremos? Maior controle através de métricas

A busca de controle sobre o processo de atendimento também é, frequentemente, citado como um dos objetivos em muitos projetos de implantação da GSTI. Os patrocinadores do projeto pensam que, se hoje existem filas, pendências, atividades em excesso, nível de satisfação baixo, então eles devem controlar de modo mais preciso este cenário. Como a ITIL® usa uma abordagem constantemente baseada em indicadores, este tema soa como música aos ouvidos dos gestores de TI. Parece ser a oportunidade de definitivamente ter controle sobre o que acontece e, principalmente, sobre o que não acontece.

Aqui surge outra distorção de objetivos. Não se trata de dizer que as métricas e os controles não sejam importantes. Podemos dizer até que são muito importantes, mas as métricas deveriam servir também para outras finalidades: validar, direcionar, justificar e dirigir. Porém, nem sempre isto acaba acontecendo. Muitas métricas acabam sendo definidas, criadas e mantidas ao longo das atividades de gestão de serviços de TI, mas não são efetivamente usadas para dirigir ou direcionar ações corretivas. Na maior parte das vezes são usadas para justificar. Justificar atrasos, justificar aumento nas filas, justificar perda de produtividade, justificar falhas.

Muitas métricas são geradas, comparadas, listadas, apresentadas aos clientes, mas eles em vez de se sentirem confortados pelos números acabam se sentindo confusos e se perguntando: “Ok, a quantidade de chamados de

incidentes atendidos no mês dobrou, mas e daí? Será que isto foi bom ou mal? E o que minha área deve fazer com relação a isto?"

O cliente não quer números; quer indicadores. Para muita gente isso parece a mesma coisa. Aqui vamos apresentar uma visão que talvez seja ligeiramente diferente do que a ITIL® apresenta. Ao final de cada um dos processos da ITIL® sempre aparece um item chamado "Indicadores-chave de Desempenho" (os KPIs – Key Performance Indicators). Pois bem, eles poderiam ser chamados de Métricas-chave de Desempenho, pois muitos são somente medidas.

Por exemplo, vamos pegar o indicador clássico de incidentes que é o percentual de incidentes encerrados no prazo, ou quem sabe até a quantidade de incidentes encerrados no prazo. A maior parte das pessoas (e até a ITIL®) diria que isto é um indicador de desempenho. Para nós, não passa de uma métrica, se for analisada isoladamente no mês.

Que indicação de desempenho teremos se soubermos que o percentual foi 85% e que a quantidade foi 1.100? Isto é um bom ou mau desempenho? Depende do valor de referência esperado. Se todo mês temos um percentual superior a 90% com uma quantidade superior a 1.800 e este mês tivemos só 50% com 1.000 incidentes encerrados no prazo, então agora eu tenho um indicador de desempenho: desempenho abaixo do esperado, desempenho ruim, desempenho caindo; e mais: precisamos aumentar a equipe, ou treinar as pessoas, ou melhorar nossa base de soluções de contorno, ou atuar no processo de resolução, enfim, definir e executar ações.

TABELA 1

Mês	% incidentes encerrados no prazo	Qtde. incidentes encerrados no prazo
n-2	95	2.000
n-1	93	1.975
n	85	1.100

Valor de referência: 80%; 1.000 chamados

Quantidades e percentuais mensais (ou de qualquer outra frequência) isolados deveriam ser chamados de métricas de desempenho. Quantidades

e percentuais mensais comparados a valores de referências ou entre si (com séries históricas), dariam origem a indicadores de desempenho.

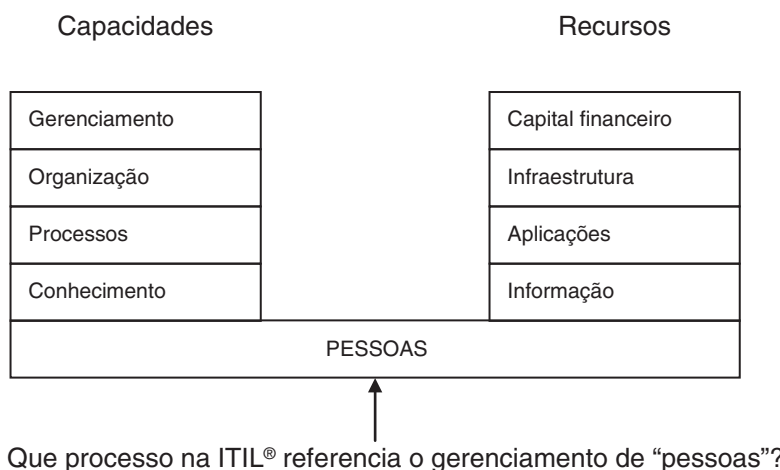
LIÇÃO APRENDIDA: Um ambiente controlado através de métricas não é suficiente para agregar melhorias. Estas métricas têm que se transformar realmente em indicadores de tendência (melhorando, piorando, estável) e propiciar a seleção de ações corretivas dentre as alternativas existentes.

O que queremos? Maior controle sobre os recursos

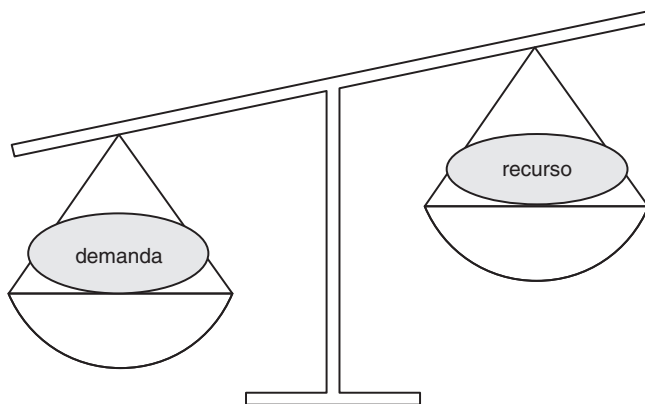
Ao se falar de gestão de serviços de TI com pessoas que não conhecem a ITIL® e, portanto, também não conhecem o correto conceito de serviço, corremos o risco de que muitos pensem: "Ah, você está falando que irá ter gestão sobre aquilo que a TI faz, sobre os serviços que ela realiza, sobre as atividades que executa." Não é difícil ver pessoas falando sobre gestão de serviços, imaginando pessoas executando atividades. Mas nós que conhecemos a ITIL® sabemos que um serviço não é algo que se executa ou que se faz. Um serviço é algo que se entrega (lembre-se do service delivery da V2) para ser aplicado como facilitador para o atingimento de objetivos de negócio. Mas deixemos a teoria de lado e vamos ver qual é o desvio de objetivos que acontece aqui.

Quando alguém pensa em implantar a GSTI para, com isso, ter mais controle sobre recursos, pode acabar novamente se concentrando demasiadamente em aspectos internos da TI, principalmente naqueles associados à execução de tarefas. O termo recurso é inclusive um termo usado em metodologias de gerenciamento de projetos para representar pessoas alocadas em atividades, o que pode reforçar ainda mais a visão errônea de que a gestão de recursos na ITIL® está intimamente ligada à gestão de pessoas.

Se voltarmos à teoria, vamos lembrar que, como Ativos de Serviços (Service Assets), realmente vamos lidar com as pessoas e perceberemos que elas

precisam ser gerenciadas, assim como os demais recursos lá citados. Porém, perceba uma coisa: na ITIL® V3 não temos um processo associado à Gestão de Equipes, Gestão de Pessoas, Gestão de Força de Trabalho ou coisa parecida. Talvez na ITIL® V4 tenhamos um processo novo com este objetivo. Já os processos de gestão financeira, gestão de capacidade, gestão de disponibilidade, gestão de segurança da informação e tantos outros dão suficiente suporte para a gestão dos demais recursos citados na ITIL® (recursos financeiros, infraestrutura, aplicações e informações).

Recomendo, portanto, que, desde as fases de início e contágio, ao se explorar o conceito de que a ITIL® é um poderoso instrumento para a gestão de recursos, incluam-se neste discurso todos os recursos, e não só os humanos, pois isso poderá inclusive ser um facilitador no engajamento de mais pessoas em seu plano. Outro destaque importante que pode ser dado ao tema é a visão de que os recursos de que estamos falando são os oferecidos aos clientes em forma de serviços: recursos de segurança, de automação, de melhoria de desempenho para as áreas de negócio etc. Este também será um discurso que despertará o interesse dos clientes. Eles ficarão satisfeitos em saber que a TI busca meios para gerenciar os recursos que está oferecendo, ou deixando de oferecer, às suas áreas de negócio.

Para obter o controle de recursos podemos explorar diversos processos ITIL® simultaneamente, porém, muitos acabam concentrando-se demasiadamente na gestão de capacidade quando este é o assunto. É importante lembrar que, mais do que o controle reativo, devemos nos concentrar no controle preventivo dos recursos. E o que isto significa? Que mais do que controlar o que está sendo usado, devemos controlar o quanto temos para oferecer e o que pode ser utilizado.

Muitos devem estar pensando: "Bom, isso também é papel da gestão de capacidade quando faz o Plano de Capacidade." É verdade, mas gostaria de voltar um pouco mais no tempo. Acredito que o controle de recursos comece bem mais cedo, lá na fase de desenho de um serviço. Talvez até antes, na fase de estratégia do serviço. Existe um termo na ITIL® que é muito importante: "Influenciar a demanda." Esta denominação parece perfeita. Não se trata de restringir a oferta, mas de ofertar efetivamente aquilo que é possível, negociando, entendendo, esclarecendo e ajustando os recursos que temos às demandas que nos são apresentadas.

Se não houver um cuidado com o controle de recursos a oferecer desde as fases mais iniciais da concepção de um serviço, então nosso papel de controladores vai se parecer mais com um "gerenciamento do caos" do que qualquer outra coisa. Vamos ser capazes de medir o quanto temos de saturação dos recursos, o quanto temos de retenção de demandas por falta de recursos, o quanto os níveis de serviços são afetados por falta de recursos, quando que muito disso poderia ter sido evitado em uma fase de planejamento antecipada.

Neste caso se aplica uma regra que diz: "Para oferecer não precisa ter, mas, se oferecer, precisa entregar." Isto se aplica muito bem à gestão de serviços e ao compromisso que assumimos com a sua entrega (e de recursos) a nossos clientes. Portanto, pense bem nos compromissos que você está assumindo quando define a estratégia e o desenho de um novo serviço.

É nessa hora que o controle de recursos deve realmente começar, e, para isso, realmente a ITIL® se aplicará muito bem. Agora, se você só pensa em métricas e indicadores gerados na fase de operação do serviço para avaliar se os recursos estão ou não sendo suficientes, talvez precise reavaliar sua estratégia. Realizar medições somente no final do ciclo de vida do serviço deve ser o compromisso daqueles que, tendo planejado, precisam confrontar o previsto com o realizado para aprender lições que permitirão agregar melhorias contínuas no processo de controle de recursos, e não para aqueles que precisam descobrir o que fazer para reparar os desvios gerados.

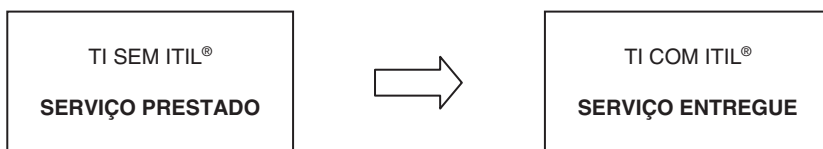
Já não fosse tudo isto complexo o suficiente, é bom sempre lembrar que quando falamos de controle de recursos na ITIL® podemos estar tendo três visões distintas que nascem da gestão da capacidade: a capacidade do negócio, a capacidade do serviço e a capacidade do componente. Novamente aqui, muita gente é muito boa em controlar a capacidade dos componentes sabendo "na ponta do lápis" quanto espaço em disco ainda possui, quanto da memória de seu servidor está em uso etc. E acham que isso é um controle de recursos suficiente. Não é. Se você não conseguir avaliar se estes recursos dos componentes estão efetivamente produzindo recursos de serviços e se os recursos de serviços estão produzindo recursos de negócio, então ainda há um bom caminho a trilhar pela frente.

LIÇÕES APRENDIDAS: O controle de recursos não deve ser uma atividade reativa, criada somente depois que eles já existem. Este tipo de controle é típico da gestão de infraestrutura e não da gestão de serviços. Na gestão de serviços precisamos deixar de avaliar apenas a capacidade dos recursos e começar a avaliar a capacidade dos serviços.

O que queremos? Melhoria do serviço prestado

A menção à "melhoria dos serviços prestados" também figura entre os principais objetivos que muitas áreas de TI buscam quando "implantam a ITIL®" (sic). Por tudo o que já apresentamos até aqui, fica claro que este objetivo precisa de um realinhamento. É compreensível que a TI busque executar suas atividades de modo mais eficiente e eficaz. É desejável que atenda melhor a seus clientes. Devemos então destacar não a prestação de serviços, mas a entrega de serviços através de melhores processos. Destacar a melhoria nos processos, sejam internos ou externos, é o ponto-chave do sucesso.

Se novamente relembrarmos a teoria, vamos ver que ao nos concentrarmos não em serviços executados, mas em processos executados para entregar serviços, teremos a chance de fazer uma abordagem muito mais formal do assunto. Poderemos analisar, definir e redefinir entradas, saídas, atividades, agentes executores, papéis, matriz RACI, políticas, documentos, recursos etc.

Prudente neste tópico seria recomendar que se trocasse a palavra "prestado" pela palavra "entregue". Uma pequena mudança como esta pode significar grande melhoria na capacidade de captar patrocinadores para nossos projetos. Se você conseguir criar a cultura nos clientes de que a TI entregará serviços e que, nestes serviços entregues, teremos pacotes compostos por equipamentos, softwares, infraestrutura, treinamento etc., então, talvez havendo uma insatisfação sobre qualquer um destes itens, o cliente perceba que terá uma oportunidade de corrigir as deficiências naquilo que receberá da TI se apostar numa iniciativa de gestão de serviços que ofereça a "melhoria nos serviços entregues".

A TI tem um desafio constante de demonstrar que a qualidade dos serviços que entrega está dentro dos parâmetros esperados. E por que isto? Porque a própria avaliação da qualidade é um desafio. Se você não é capaz de coletar indicadores de qualidade precisos, então não consegue demonstrar também precisamente esta qualidade.

Normalmente, quando se fala em avaliar a qualidade, a primeira ideia que nos vem à cabeça são as pesquisas de satisfação. A linha de raciocínio parece simples: se temos clientes e desejamos saber se os estamos atendendo com qualidade, então devemos perguntar diretamente a eles, certo? Errado. A qualidade em vários segmentos (não só nos serviços de TI) tem de ser vista sob dois aspectos: sua existência e sua percepção.

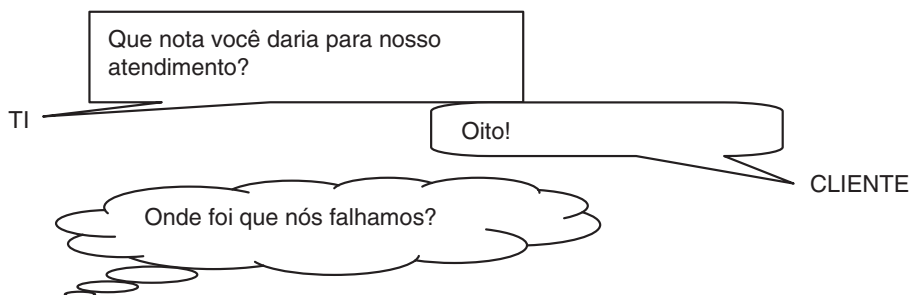
Muitas iniciativas de qualidade são feitas para agregar qualidade e não para demonstrá-la. Isso pode gerar um paradoxo: nosso serviço tem qualidade, mas nossos clientes não são capazes de percebê-la. Isso com certeza não é uma regra em todos os casos. Existem aspectos da qualidade que podem ser facilmente percebidos quando são agregados, porém outros não. Por exemplo, se você criar uma iniciativa para agregar melhorias de qualidade no processo de atendimento de solicitações, tornando-o mais simples, talvez seu cliente perceba imediatamente e acuse a melhoria. Já se você fizer melhorias no processo de gerenciamento do serviço (que é algo que acontece na retaguarda e o cliente não vê), talvez seu cliente nunca reconheça que este esforço foi feito e que a qualidade aumentou.

Mas afinal o que é importante? Ter qualidade ou transmitir qualidade? As duas coisas juntas. Primeiro porque para transmitir é preciso ter, e depois, porque se tiver e não transmitir o cliente não saberá que você tem. Isto nos faz voltar ao tema das pesquisas de satisfação e do porquê de elas falharem, se mal aplicadas, no sentido de produzir indicadores de qualidade dos serviços que estamos entregando.

Se você aplicar uma pesquisa de satisfação em um ambiente em que a percepção de qualidade é baixa, poderá obter um indicador de qualidade baixo. Isto não significa que seu serviço não tem qualidade. Significa somente que o cliente não consegue perceber esta qualidade e que, portanto, na visão dele, a qualidade é baixa. Isso não significa que as pesquisas de qualidade não devam

ser aplicadas. Devem, porém é importante que sejam direcionadas para medir elementos concretos.

Se avaliarmos alguns formulários de pesquisa de satisfação que normalmente são enviados no encerramento dos chamados que atenderam a uma solicitação, veremos, muitas vezes, que a coleta de informação que eles permitem é subjetiva.

Um exemplo de uma pergunta que constantemente é vista nestes formulários é: "Que nota você dá para o atendimento recebido?" Não importa se a nota é de zero a dez ou se ruim, regular, bom, ótimo, excelente. Não são as opções de resposta que são ruins, mas a pergunta que é subjetiva. Por que subjetiva? Porque, com exceção da nota 10 ou do conceito excelente, todos os demais nos deixarão com mais dúvidas do que esclarecimentos.

Alguém que dá o conceito bom ou a nota 8 para um atendimento recebido está nos indicando o quê? Que existe algo a melhorar, alguns diriam. Sim, mas o que deve ser melhorado? Não sabemos e continuaremos sem saber. Se, por exemplo, entrevistássemos a pessoa que deu esta nota 8 e perguntássemos por que o conceito não foi 10, ela poderia dizer que "não gostou do horário em que o técnico fez o atendimento, pois era muito cedo, e pela manhã ela prefere fazer atividades sem a presença de um técnico na sua sala".

Já outro cliente que também deu nota 8 poderia dizer que "não gostou do atendimento pois o técnico executou várias atividades na sua máquina, mas não explicou nada do que estava fazendo apesar de ter realmente resolvido o problema". Isso demonstra que não gostar totalmente de um atendimento

recebido é um critério subjetivo. Precisaríamos de perguntas mais específicas para ter elementos que realmente gerem oportunidade de melhoria. Afinal, adianta você saber que algo não está bom para o cliente se você não sabe exatamente o que deve ser melhorado? Elaborar bons formulários de pesquisa de satisfação é uma ciência. Alguns diriam até que é uma arte.

Um bom embasamento para este tema pode ser encontrado em "The 7-Step Improvement Process" do livro de CSI (material oficial da ITIL®). Já no passo 1 deste processo, que se trata de "O que se deseja medir?", podemos receber boas dicas sobre como elaborar nossos formulários de pesquisa de satisfação. No exemplo que demos anteriormente, se seu objetivo é só saber se existe algo a ser melhorado, então a pergunta "Que nota você dá para o atendimento recebido?" é perfeita. Você rapidamente descobrirá que 80% das pessoas acham que ainda há algo a melhorar, pois não deram nota 10 ou conceito excelente. Seu objetivo foi atingido quando você descobriu que ainda há algo a ser melhorado.

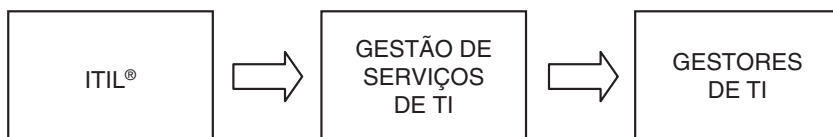
Mas, cá entre nós, este não seria um bom objetivo. Você muito provavelmente deseja saber mais. Então precisa definir novamente "o que se deseja medir" (passo 1) e depois descobrir "o que se pode medir", e assim por diante. Você irá descobrir que efetivamente o que deveria ser medido não é a quantidade de pessoas insatisfeitas, mas quais são os itens que mais geram insatisfação. Só assim você poderá atuar sobre estes itens e corrigir as deficiências existentes.

LIÇÕES APRENDIDAS: Medir os aspectos de qualidade de um serviço pode não ser uma atividade trivial. Avalie aspectos objetivos. Evite aspectos subjetivos. Se você precisa de informações úteis, então não seja generalista.

QUEM DEVE BUSCAR OS RESULTADOS?

O que podemos facilmente constatar é que as pessoas que fazem um curso de fundamentos de ITIL® saem convencidas de que realmente há muito

a ser melhorado em seus ambientes de trabalho. Que muitas das melhores práticas vistas podem ser colocadas em prática em seus processos. Apesar de não ser uma regra, temos visto que a maior parte das pessoas que participam dos cursos de ITIL Foundations® são pessoas ligadas ao processo de atendimento e suporte a usuários, entre eles coordenadores, analistas de suporte, atendentes, pessoal de sistemas etc.

É menos frequente, porém, encontrarmos CIOs ou até diretores de TI nestes cursos. Uma explicação para isso é que a ITIL® é vista, por muitos, em princípio, como uma abordagem técnica para melhorar o suporte a usuários. Logo, nada melhor do que enviar os envolvidos com o suporte para aprenderem sobre isso e, voltando ao seu ambiente de trabalho, implantarem as tais medidas de melhoria. Mas isso não funciona.

Aqueles que ministram cursos de ITIL® já devem ter percebido que é muito difícil conseguir a concentração de toda a turma em todas as fases do ciclo de vida do serviço. A parte estratégica e o começo do módulo de desenho do serviço são assuntos que falam diretamente para os gestores. Só depois, na transição e operação, é que se tem um perfil "consumível" pelo pessoal de suporte. Depois, novamente no ciclo de vida da melhoria contínua, voltamos ao perfil gerencial.

Como estes cursos abordam fundamentos, todo mundo acaba por se adaptar aqui ou ali em cada fase do ciclo. Isto só reforça a ideia de que os gestores de TI também poderiam ganhar muito se participassem de um curso de "Gestão de Serviços de TI" (mesmo sem pensar na certificação), afinal são eles que patrocinarão as grandes mudanças dentro da organização (como vimos no Capítulo 1) e também as mudanças dentro da TI que apresentaremos a seguir.

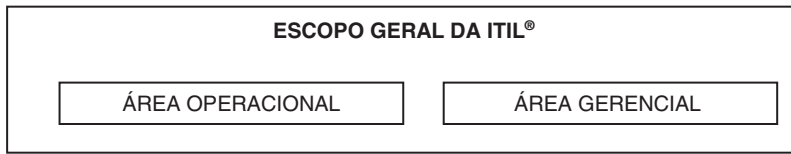
Hoje ainda temos uma barreira a transpor. Para agregar as melhores práticas da ITIL® na operação dos serviços, precisaremos de iniciativas em todas as demais fases do ciclo de vida do serviço, e muitas vezes não encontramos o patrocínio para estas iniciativas. Queremos os resultados já citados, mas não teremos condições de obtê-los sem um comprometimento global da TI. Não se trata só de novas técnicas. Não se trata de uma ou outra área da TI adotar um novo processo. Estamos falando de um novo modelo de gestão! De mudanças na empresa para receber este novo modelo de gestão. Se uma ou outra área dentro da TI (sistemas, infra, operação, service desk, gerências etc.) não adotar simultaneamente este novo modelo de gestão e de entrega de serviços teremos futuros conflitos.

A analogia poderia ser a seguinte: imagine como numa indústria seria possível ser adotado um modelo “just-in-time” para a área de produção se a área de compras, a área de estoque, a área de distribuição e até a equipe de vendas não mudassem também seus processos para se adaptar ao novo modelo. Daria certo?

LIÇÕES APRENDIDAS: A maior barreira a ser superada na gestão de serviços de TI não são as questões operacionais, mas as questões gerenciais. As mudanças devem começar nos níveis gerenciais, afinal estamos falando em gestão de serviços.

QUE ÁREAS SERÃO AFETADAS DENTRO DA TI?

Existem, claramente, duas grandes áreas, ou níveis, que são afetados pela adoção de um modelo de gestão de serviços de TI baseado na ITIL®: a área operacional e a área gerencial, não necessariamente nessa ordem. Vamos apresentá-las assim, pois é a maneira mais habitual de se perceberem as mudanças. A área operacional, inclusive, é a área que normalmente detecta a necessidade da mudança de paradigma impulsionada pelo nível de satisfação dos clientes com os serviços recebidos.

ESCOPO GERAL DA ITIL®	
ÁREA OPERACIONAL	ÁREA GERENCIAL

Operacional

Dentro da área operacional, mais especificamente na área de suporte a usuários (termo ainda comumente usado antes de a visão ITIL® ser adotada), é que teremos a primeira grande mudança. Como já dissemos no capítulo anterior, não estamos falando da mudança de denominação de "help desk" para "service desk", mas da mudança do papel que a área exercerá.

O papel tradicional que uma área de suporte tem é a de fornecedora de tecnologia, especificamente hardware, software e infraestrutura. Como fornecedora destes itens, ela assume também o papel de "consertadora" de todos os defeitos e de "esclarecedora" de todos os tipos de dúvidas que estes recursos geram. O novo papel que se espera desta área é que ela garanta a restauração dos serviços o mais rápido possível. O termo "garantir a restauração" tem uma abrangência bem extensa, mas em resumo significa "garantir que o cliente de um serviço possa estar constantemente aplicando-o aos seus processos de negócio com o menor grau de interrupções possível, seja por dúvidas, por falhas, por degradação etc."

Para quem participa de um curso de ITIL Foundations®, este conceito parece trivial, mas e para as demais pessoas de nossa equipe, será que isso está claro? Pode parecer a eles, numa primeira análise, que o objetivo é o mesmo do bom e velho help desk, mas não é. Precisamos destacar (e convencê-los de) que a primeira mudança é que o objetivo não é mais consertar itens de hardware ou software, mas sim restabelecer o serviço. Isso faz toda a diferença no foco das atividades.

Quase todos nós fomos treinados um dia para procurar as causas das falhas e depois aplicar o conhecimento técnico para consertá-las. Aprendemos que se algo quebra então temos que arrumar. Este é o conceito de efetividade

que a maior parte das pessoas tem e pelo qual irão continuar a se guiar se não fizermos nada para mudar.

Mudar, então, o conceito de efetividade será muito importante para toda a equipe. Não precisamos mais só de pessoas que sejam boas em consertar aquilo que quebra. Precisamos de pessoas boas em saber fazer o cliente voltar a operar quando qualquer interrupção é gerada na sua operação. Pode ser que não saibamos consertar as coisas, mas podemos ser muito bons em encontrar soluções de contorno que façam o cliente voltar ao trabalho normalmente! Este é o primeiro sentimento que deve ser desenvolvido na equipe. Em todos. "Se você não conserta e também não propõe soluções de contorno, mas auxilia para que elas possam ser colocadas em prática, então você é efetivo e você contribui para o objetivo principal de nossa área. Você é efetivo para o negócio da empresa." Esta é a mensagem que deve ser transmitida a cada um da equipe.

PERFIL DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI

RESTABELECER UM SERVIÇO

Com esta mudança, podemos esperar alguns conflitos naturais. Estamos, de certo modo, inibindo a atuação, num primeiro momento, dos especialistas que, normalmente, gostam de se "debruçar sobre novas falhas" e ali ficar até que uma "solução genial" seja identificada, para receber as merecidas "medalhas".

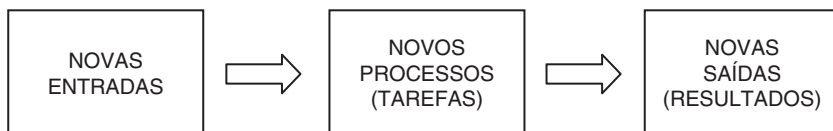
Não queremos mais, num primeiro instante de uma falha detectada, que um interminável processo de investigação seja iniciado, mesmo que por nosso mais competente especialista. Queremos agilidade. Queremos que uma solução de contorno seja rapidamente identificada e que nosso cliente volte a trabalhar. Para um especialista, falar em "solução de contorno" soa, no começo, como pedir a um grande pintor que faça uma "caricatura num papel de embrulhar pão".

Este é o desafio que temos de enfrentar: procurar demonstrar a cada um qual seu novo papel, qual o processo no qual será inserido e quando ele poderá usar suas “habilidades ninja”. Neste exemplo, precisamos mostrar que haverá um momento em que os especialistas serão muito requisitados e úteis, terão muito tempo para produzir soluções geniais e serão muito recompensados por isso: na gestão de problemas, mas não na gestão de incidentes.

Outros conflitos similares poderão surgir com outras pessoas em outros papéis e funções. Áreas de apoio e retaguarda também poderão se colocar muitas vezes “na defensiva”, imaginando que a TI está procurando impor novas regras e novos processos que as fazem se sentir subordinadas à TI. Imagine-se negociando um ANO (Acordo de Nível Operacional) com outra área dentro da organização, em uma fase inicial de implantação destas mudanças no ambiente. Deverá haver muita resistência da área solicitada pela TI, principalmente se ela perceber que a TI está procurando impor exigências quanto a prazos, condições, recursos etc. para serviços que a outra área terá que oferecer.

Superar este conflito requer que as iniciativas comentadas no Capítulo 1 sejam implementadas. A área solicitada pela TI através deste ANO não estará na verdade prestando nenhum serviço à TI, mas sim prestando um serviço para cada um dos solicitantes aos quais a TI atende. Talvez o chamado que requeira a ativação deste ANO seja do presidente da empresa, do diretor financeiro, do diretor da própria área envolvida no ANO ou até da própria pessoa que está criando resistência à mudança do processo. Isso faz parte da visão corporativa de que falamos anteriormente.

Esta visão corporativa deve também ser refletida, em menor escala, dentro da estrutura da TI. Como já dissemos, a implantação da Gestão de Serviços de TI requererá um envolvimento por completo de todas as áreas da TI. Neste sentido, algumas novas atividades podem ser necessárias. Muitas vezes a área que será requisitada para executar uma determinada nova atividade poderá não ver no seu escopo de atuação qual é a necessidade de executar tal tarefa. Pode até considerar somente alocar tempo e recursos

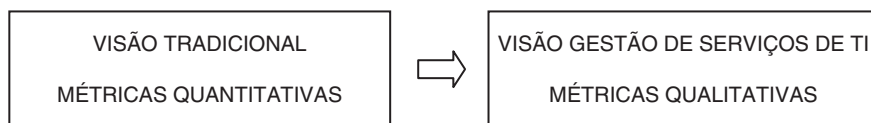
de sua equipe sem trazer resultados diretos para si. Isso pode realmente acontecer. A atividade pode não gerar nenhum produto específico para sua finalidade de atuação, mas, com certeza, produzirá um produto que será importante dentro de um processo executado em outra área e que determinará resultados.

Um exemplo desta situação poderia ser o caso em que a equipe de infraestrutura seja solicitada a registrar no sistema do service desk, com antecedência de uma semana, pelo menos, todas as interrupções de serviços programadas para o fim de semana. Talvez eles argumentem que já têm este controle em outro tipo de interface (um quadro de avisos internos, uma agenda do grupo ou uma planilha, por exemplo) e que registrar novamente estas informações em outro lugar seja uma mudança de processo na qual eles não veem vantagem ou que irá gerar retrabalho desnecessário.

Nesta situação, talvez, os controles que a equipe de infraestrutura já possui sejam suficientes para que eles executem seus processos internos. Porém, se eles não compartilharem a informação com o restante dos envolvidos em outros processos, a TI, como um todo, deixará de tê-los corretamente operados. Neste momento, o espírito corporativo e a visão de processos interligados devem ser destacados a todo o grupo e cada um deve identificar seu papel num escopo maior do que somente o de sua área restrita de atuação.

LIÇÕES APRENDIDAS: Prepare-se para enfrentar conflitos na área operacional. É natural que eles surjam se as pessoas envolvidas nos processos não identificarem exatamente o que se espera delas neste novo cenário.

Gerencial

Falamos até aqui de áreas operacionais afetadas pela implantação da gestão de serviços de TI. A visão de que a ITIL® irá gerar impactos nas áreas operacionais é mais clara, pois ela é um paradigma baseado em processos e, ao falar de processos, logo nos parece que temos só um enfoque operacional. Não podemos, entretanto, deixar de lembrar que, para cada processo operacional desenvolvido, também pela visão da ITIL®, deveremos ter um processo de gestão associado. Toda a visão da ITIL® é baseada em indicadores, gestão de resultados, avaliação e busca de melhorias contínuas. Estes aspectos todos destacam sem dúvida que os processos gerenciais e as áreas gerenciais também serão afetados.

O primeiro impacto nas áreas gerenciais que podemos destacar é a criação de políticas e mecanismos de controle baseados em resultados. Isso significa que as métricas definidas e controladas precisam ser muito mais qualitativas do que quantitativas.

Historicamente, e por formação de muitos, fomos criados para ter uma visão quantitativa em primeiro lugar. Alguns gerentes ainda estão tão preocupados com o cumprimento dos horários de trabalho pelas equipes que não têm tempo para estabelecer e monitorar métricas de resultados qualitativos nestas mesmas equipes.

A busca do equilíbrio entre métricas qualitativas e quantitativas deve ser, então, o primeiro desafio a ser superado pelas gerências. Podemos, sim, controlar quantas horas um funcionário aloca por dia, o horário em que chega, em que sai, o intervalo de almoço que faz. Mas precisamos saber se ele está sendo efetivo (já discutimos isso anteriormente), útil, engajado, se tem evoluído, se tem agregado valor aos nossos processos. Demos um exemplo

baseado no controle de horas trabalhadas, mas esta mesma abordagem vale para todos os demais controles nos quais as gerências participam.

Mesmo em ambientes que já adotam as melhores práticas da ITIL®, existem discussões sobre níveis de SLA não atendidos que são totalmente desfocadas do aspecto qualitativo. São reuniões mensais nas quais se discute qual o percentual de SLA atingido ou não, e em que se acaba perdendo a visão qualitativa em prol da visão quantitativa. Pessoas comparam o SLA deste mês com o SLA do mês anterior ou com a meta de SLA a ser cumprida. Se o nível foi atingido, ótimo. Se não foi, penalizações poderão ocorrer, principalmente se quem está sendo monitorado for um terceiro.

Não podemos dizer que não deva existir tal controle, mas deveríamos esperar que ele fosse equilibrado com a visão qualitativa de que deveríamos sentar e avaliar cada um dos chamados que levaram ao não atingimento geral do SLA para "aprender lições". Assim, quanto mais lições aprendermos num determinado mês sobre o que podemos mudar ou melhorar para que os futuros SLAs sejam atingidos, mais o nosso indicador qualitativo crescerá.

Esta visão de indicadores qualitativos tem total aderência com a visão de melhoria contínua proposta pela ITIL® apesar de não aparecer explicitamente em nenhum quadro de sugestão de indicadores de desempenho (KPI) em qualquer dos processos nos livros da ITIL®. Se em determinado ponto do ciclo de vida do serviço não encontrarmos pontos a melhorar, então nosso indicador qualitativo será reduzido.

Precisamos encontrar pontos a melhorar. Não significa que encontrar falhas seja bom. Significa somente que encontrar falhas é uma oportunidade de encontrar pontos a melhorar, por isso, quanto mais oportunidades podemos encontrar, mais qualidade poderemos agregar. Podemos fazer uma associação entre busca de melhoria contínua e o processo de testes de software. Quem já estudou algo sobre Engenharia de Software e sobre o tema de testes de software já deve ter ouvido algumas frase tais como: "Nunca podemos assegurar que um programa está livre de erros. Se não os encontramos não significa que eles não estejam lá, apenas que não os encontramos", ou então: "Um teste que não tenha encontrado erros não foi um teste que teve sucesso.

Ele na verdade fracassou, pois seu objetivo era encontrar erros", entre muitas outras parecidas.

Esta visão de indicador qualitativo pode ser agregada a praticamente todos os processos ITIL® e a todas as atividades que eles comportam. Talvez na gestão de incidentes o fato de encontrarmos incidentes para os quais uma solução de contorno equivocada tenha sido aplicada possa nos mostrar oportunidades, de melhoria em nossa base de conhecimento. Isto significa que não devemos simplesmente medir ao final do mês quantos chamados foram reabertos ou qual foi o índice de reincidência de um incidente para o mesmo equipamento, mas que devemos identificar por que isso ocorreu e quantas oportunidades de melhoria no processo nós conseguimos identificar. Quanto mais oportunidade encontrarmos, melhor será nosso indicador qualitativo relativo ao item.

Porém não adianta somente que o gestor tenha a nova visão. É necessário que ele consiga repassá-la a suas equipes e que crie uma nova visão de avaliação de desempenho. Também no que diz respeito à avaliação de desempenho das equipes o conceito de indicadores quantitativos e qualitativos será importante. Alguns gestores ainda trabalham com indicadores tais como quantidade de chamados atendidos por técnico, tempo total alocado do técnico na resolução de chamados, chamados encerrados por técnicos etc. Estes são todos indicadores quantitativos. E quais seriam então os indicadores qualitativos? Por exemplo: aumento da efetividade da base de conhecimento, pontos de melhoria apontados nos processos, quantidade de soluções de contorno sugeridas etc.

Ainda temos muita parte de nossa cultura de controle de recursos humanos baseada em indicadores quantitativos. Aquele agente que executa maior número de transações nas atividades-fim dos processos nos quais está inserido ainda continuará a ser visto como o de maior efetividade. Mas, por tudo o que já apresentamos até aqui e pela visão de resultados para o cliente que precisamos incorporar com a ITIL®, precisamos estar disponíveis para absorver novos conceitos.

Talvez ficar atentos para a tentativa de identificação de quais seriam os indicadores que nos mostrariam aqueles agentes que, de um modo ou de

outro, mais contribuíram para que os serviços fossem entregues de acordo com as necessidades dos clientes e que fossem mantidos em operação dentro dos níveis de serviço acordados. Talvez um novo processo a ser agregado na ITIL® nos ajudasse a tratar este tema: a Gestão de Equipes. Com certeza neste processo apareceriam sugestões de indicadores qualitativos para avaliação da atuação das equipes nos diversos processos. Vamos aguardar.

Outro impacto para a área gerencial que podemos avaliar é seu novo papel de influenciadora ou patrocinadora da ITIL® (ou da gestão de serviços de TI) na organização. Neste aspecto, não está só incluída a área gerencial de nível médio, mas também a área gerencial de alto nível. Muito se ouve falar da necessidade de alinhamento estratégico da TI com a organização. Este é um discurso que nasce com o Cobit® e que chega até a ITIL® e que deve deixar de ser um simples discurso para se transformar em melhores práticas.

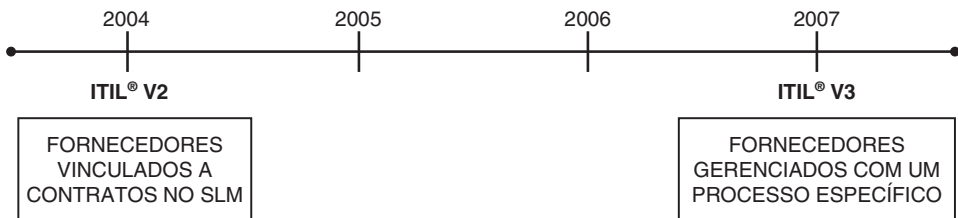
Já dissemos que a organização deve reconhecer o novo papel da TI. A responsabilidade para fazer com que isso aconteça é, em grande parte dos níveis gerenciais, da própria TI. Não se trata só de alinhar objetivos estratégicos. É preciso que a organização reconheça na TI não uma área provedora de tecnologia, mas uma área de Gestão de Serviços, com todas as prerrogativas das demais áreas de gestão tais como Recursos Humanos, Financeira, Materiais, Produção etc. Existem empresas em que os técnicos, por terem conhecimento da ITIL® na faculdade, na mídia, na internet ou em cursos, estão fortemente motivados para transformar o ambiente no qual se inserem. Porém, os níveis gerenciais continuam a colocar a TI como simples provedora de tecnologia que acaba por ter sua própria atividade direcionada pelos interesses das demais áreas.

É verdade que devemos servir como facilitadores para as demais áreas. Porém, também é verdade que precisamos elevar o nível da gestão, saindo da gestão de tecnologia e atingindo a gestão dos serviços. No momento em que os gestores de TI forem os primeiros patrocinadores desta visão na organização, defendendo, argumentando, negociando e até impondo novas condições de participação da TI nos processos de negócio da empresa, teremos, então, uma "alavanca para mover o mundo".

LIÇÕES APRENDIDAS: Diversas mudanças precisarão ser absorvidas também pelos níveis gerenciais. Busque desde o início da implantação da gestão de serviços de TI transmitir estes conceitos aos níveis gerenciais.

QUE OUTRAS ÁREAS SERÃO AFETADAS ALÉM DA TI?

Já comentamos que a organização de modo geral será afetada, pois, como clientes da TI, eles passarão a ter um novo tipo de relacionamento e um novo papel nos processos em que estiverem inseridos. Já comentamos também que haverá um novo tipo de relacionamento que afetará as áreas provedoras de serviços para a TI através dos acordos de nível operacional (ANO). Vamos abordar agora mais uma modificação nos relacionamentos imposta pela implantação da gestão de serviços de TI.

A TI, para prover os serviços a seus clientes, conta com, além de suas equipes próprias e de provedores de serviços internos, fornecedores externos, sejam eles fornecedores de serviços ou de recursos (peças, suprimento, recursos humanos, tecnologia, conhecimento etc.). Estes, que ainda na ITIL® V2 apareciam somente vinculados a contratos com a TI, ganharam, agora na V3, um importante destaque através de um processo específico de gestão de fornecedores. Por que será? Você já parou para pensar nisso? Se não parou, pare agora.

Imagine primeiro que este processo de gestão de fornecedores foi criado a partir do compêndio das melhores práticas já utilizadas no mercado em 2006. Sim, porque em 2007 tivemos a publicação da ITIL® V3 e, se em 2004 havia a publicação da ITIL® V2, então, na melhor das hipóteses, as

melhores práticas adotadas entre 2005 e 2006 foram compendiadas e exibidas na V3 e agora reeditadas na versão 2011 (sem mudanças significativas). Isso nos faz pensar que, se já em 2006 o processo de gestão de fornecedores era tão importante (talvez lá fora), hoje, então, com a real viabilização do modelo "na nuvem" aqui no Brasil, ele está se tornando cada vez mais indispensável.

Imaginar que podemos oferecer um serviço, estabelecer um compromisso com nossos clientes através de um acordo de nível de serviço e manter nossos clientes satisfeitos com os serviços recebidos sem ter o nosso relacionamento com nossos fornecedores pelo menos reformulado é apostar nossas fichas num "cavalo azarão". Pode até dar certo, mas não é o que se espera. A própria história da ITIL® conta que o governo inglês procurou desenvolver uma biblioteca de melhores práticas não somente para seu uso próprio, mas também para orientar e padronizar o fornecimento de serviços por fornecedores externos. Logo, estamos falando de um conceito básico: o relacionamento com fornecedores externos de modo procedimental.

Esta relação precisa ser reformulada bilateralmente. Não adianta a TI estabelecer processos de gerenciamento de fornecedores, criar contratos com eles e imaginar que tudo vai mudar se os próprios fornecedores não compreenderem realmente o "idioma ITIL®" que estamos falando. O ideal seria que todos os nossos fornecedores tivessem uma certificação ISO-20.000, mas eles não têm. São capazes, muitas vezes, de oferecer um portfólio extenso, um preço competitivo, benefícios etc., mas o comprometimento com a qualidade do serviço entregue através de um processo certificado pela ISO-20.000 não faz parte de suas ofertas, infelizmente.

O próprio processo de qualificação de fornecedores estratégicos e táticos precisa levar em conta o grau de maturidade destes fornecedores com relação aos compromissos bilaterais assumidos. Todos sabemos que certos fornecedores com os quais acabamos por estabelecer algum tipo de relacionamento para provimento de serviços externos não possuem a maturidade de que falamos. E o que fazer então? Criar o plano B.

Se o fornecedor que você está contratando não assegura um nível de serviço adequado e não concorda em renegociar os níveis oferecidos, então

você precisará de uma "cobertura complementar" para assegurar os níveis de serviço necessários. Por exemplo: você precisa de um tempo máximo de *downtime* de 10 minutos para seu link de comunicação, e seu fornecedor não lhe garante um reparo em menos de 2 horas. Não há negociação possível? Adote o plano B. Busque a redundância com outro link. É um exemplo trivial, mas outras situações como esta podem estar mascaradas em prazos de entrega, áreas de cobertura, capacidade de atendimento, garantias, custos etc.

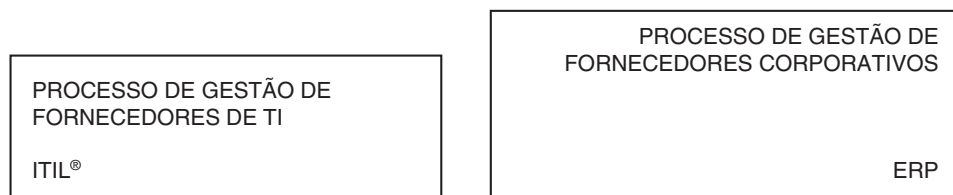
O que é importante destacar é que o gerenciamento de fornecedores não é mais uma tarefa isolada. Ele se transformou num processo e, portanto, tem um dono, políticas, regras, atividades, matriz RACI, entradas, saídas, realimentação, controles, métricas e tudo o mais que os demais processos possuem, ou seja: formalismo.

Porém, não adianta imaginar que se sua empresa já possui uma área de compras e lá já existe um processo de qualificação, seleção, contratação e controle de fornecedores, tudo estará resolvido. Também não significa que o que é feito lá não nos seja aplicável. A ideia de que a área de compras possa complementar o processo que hoje já executa e servir de "responsável" (conceito da matriz RACI) para algumas das atividades propostas pelo processo de gestão de fornecedores na ITIL® é uma ótima alternativa. O processo que a área de compras executa é um processo genérico e, apesar de, em grande parte, poder ser útil para a TI, ainda precisa ser complementado para ser aderente aos requisitos da gestão de serviços de TI.

PROCESSO DE GESTÃO DE FORNECEDORES DE TI

ITIL®

PROCESSO DE GESTÃO DE FORNECEDORES CORPORATIVOS

ERP

Lembre-se de que o novo relacionamento estabelecido com nossos fornecedores não é mais somente de uma relação comercial do tipo "eu

lhe pago e você me entrega". O novo relacionamento estabelecido está baseado em compromissos de atendimento de SLA que precisam de OLA e de contratos externos, envolvendo, portanto, indicadores e métricas de entrega de serviços para permitir uma avaliação adequada do perfil do fornecedor.

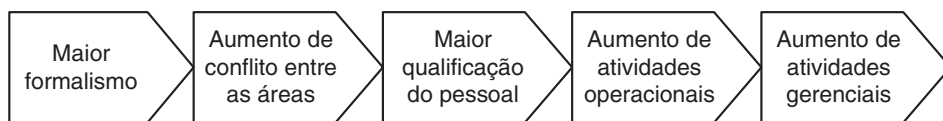
Uma revisão do processo de gestão de fornecedores será bastante útil e poderá lhe mostrar quais atividades, controles e métricas complementares a área de compras poderá absorver para cumprir seu papel corporativo, afinal: "A área de compras não estará trabalhando para a TI, está trabalhando para a organização"!

LIÇÕES APRENDIDAS: O sucesso da entrega de serviços pela TI depende fortemente da cadeia de provedores de serviço que ela consiga estabelecer tanto internamente como externamente. Crie mecanismos para assegurar que estes relacionamentos sejam mapeados e controlados. Busque fornecedores externos que também utilizem critérios de gestão de serviços em seus relacionamentos.

QUE TIPO DE MUDANÇAS A TI PRECISA ESTAR PRONTA PARA ABSORVER?

Outra afirmação de autor desconhecido, a quem atribuímos todos os créditos onde quer que ele esteja, é: "*No pain, no gain.*" Esta expressão, criada originalmente no ambiente dos fisiculturistas e levada depois para os demais esportes e para a vida até mesmo dos sedentários, poderia passar a ser nosso "lema" de implantação da gestão de serviços de TI.

NO PAIN, NO GAIN.

Todos queremos implantar as melhores práticas, novos processos e novos resultados, portanto devemos estar preparados para pagar o preço devido para a obtenção destes. Este preço, representado pelo "pain", não deve ser traduzido como "sofrimento", mas como um "esforço extra". Não precisamos sofrer para ter resultados, mas precisamos de esforços extras, com certeza. Para fins didáticos, vamos nos limitar a cinco principais "esforços extras" que, normalmente, são necessários. São itens que podem ser observados em vários ambientes organizacionais, mas com certeza outros poderiam também ser citados e seriam igualmente importantes.

1 – Maior formalismo

Já falamos em produzir regras, em criar padronização e até em buscar meios para introduzir estas regras na organização. Isso parece muito aceitável para a TI quando as regras que mencionamos são regras criadas pela TI para serem seguidas pelos clientes. Mas e quando as regras são para a própria TI? Que tipo de reação se espera? Várias e nem todas muito agradáveis, entre elas: resistência, descrédito, ceticismo, animosidade para alguns, e entusiasmo, apoio, receptividade e engajamento para outros. É claro que com os apoiadores da iniciativa não teremos maiores dificuldades, mas, por outro lado, com os opositores, poderemos encontrar muitos empecilhos...

A primeira dificuldade surge quando entre os opositores estão uma ou mais pessoas dos níveis gerenciais, e quanto maior o nível gerencial, maior a dificuldade. Já participamos de processos de implantação de gestão de serviços de TI em empresas nas quais, depois de os novos processos estarem definidos, algumas pessoas dos níveis gerenciais literalmente afirmavam: "Estas

ideias são muito boas, mas aqui não vai funcionar, pois a empresa é muito resistente a mudanças."

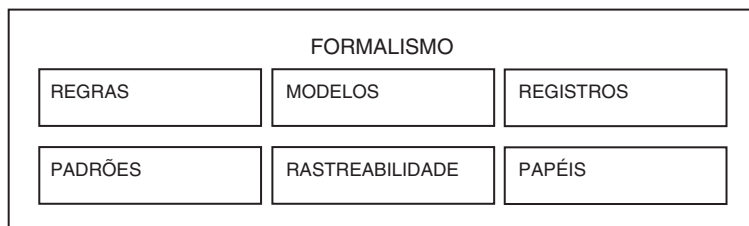
Se por um lado eles diziam isso, por outro nós claramente ouvíamos: "Estas ideias são muito boas, mas não vou arriscar implementá-las aqui, pois eu sou resistente a mudanças." Numa dessas experiências foi que compreendemos que os conceitos da ITIL® não podiam ser repassados somente aos níveis operacionais e que o engajamento devia ser buscado desde o início nos diversos níveis envolvidos. Esperamos que a lição aprendida possa ser repassada.

A resistência, porém, não ocorre só no nível gerencial, podendo ser até mais frequentemente percebida no nível operacional. Muitas vezes, não é uma resistência explícita. Existem aquelas pessoas que dizem "para mim tanto faz" ou "não tenho nada para acrescentar" ou "se vocês definiram assim, então está ótimo" e até "o trabalho que vocês estão fazendo está excelente". Muitas vezes uma concordância sem senso crítico, sem análise detida, revela um descaso com o assunto, o que também é uma forma de resistência. Os motivos para a resistência podem variar conforme o perfil das empresas, seu tamanho, o grau de maturidade, entre outros fatores.

Não podemos definir uma regra de comportamento, mas, normalmente, as empresas privadas com gestão profissionalizada, onde critérios de governança corporativa já estão estabelecidos, têm maior facilidade para absorver tais mudanças. Não que não existam empresas públicas bastante adiantadas em aspectos de gestão de serviços de TI ou que empresas com gestão familiar não possam ter também já implantado com sucesso este tipo de iniciativa. Existem relatos de projetos em tais ambientes e também com bons resultados.

Independentemente do ambiente onde seja detectada a resistência, é importante que se tenha em mente que isso é parte integrante do processo de mudança. O lema "*no pain, no gain*" vale aqui também. Não é só a equipe de TI que terá que passar por algum tipo de esforço extra para obter resultados, mas também aqueles que estejam implantando o processo de gestão de serviços de TI (o "grupo da ITIL®") deverão dar sua cota de esforço extra. Superar estas resistências é o esforço extra esperado de você. Prepare-se desde já.

Como já dissemos anteriormente, procure se colocar no papel das pessoas que deverão absorver as mudanças na TI, veja quais são os fatores de motivação que você poderia usar e quais são os fatores de restrição também. Busque apoio dos níveis gerenciais. Faça o endomarketing de seu projeto. Lembre-se sempre de apresentar os benefícios que os outros terão no processo, e não os benefícios que você obterá. Ninguém fará nada diferente se não tiver benefícios próprios.

Quando falamos em formalismo, a própria palavra pode produzir a reação de resistência. Talvez outros termos possam ser utilizados para representar a mesma necessidade. Não queremos necessariamente o formalismo, queremos somente ter o estabelecimento de regras, a criação de padrões, a definição de modelos, o registro e documentação de tudo o que é feito, a rastreabilidade das ações e a definição de papéis e responsabilidades nos processos. Simples, não? Se, para você, um termo melhor do que "formalismo" surgir em sua mente ao ler todos estes requisitos, use-o.

Qualidade exige previsibilidade de resultados e rastreabilidade para acompanhamento de não conformidades. Infelizmente não há outro meio de se obter qualidade sem formalização. Se você parar para observar, a ITIL® recomenda em diversos pontos de suas melhores práticas a adoção de formalizações: modelos de incidente, modelos de mudanças, modelos de problemas, modelos de liberação, processos padronizados, registros para produção de métricas predefinidos, regras de SLA, políticas, matrizes RACI, ciclos de PDCA, e por aí vai. Imaginar que será possível implantar alguma melhor prática que não passe por uma abordagem focada em formalismo é pura ilusão. Qualquer programa de qualidade envolve formalismo no planejamento, execução, monitoramento, e até na proposta de melhorias de atividades. Se a organização busca melhorias terá que assumir este esforço extra.

LIÇÕES APRENDIDAS: Ao promover mudanças no ambiente operacional e gerencial da TI iremos com certeza enfrentar resistências. Fique atento à resistência explícita e também à não explicita. Esta segunda é ainda mais perigosa do que a primeira. Dê também a sua cota de "esforço extra" para enfrentar as resistências encontradas. Lembre-se: "No pain, no gain."

2 – Aumento de conflito entre as áreas

Vamos considerar um cenário no qual já tenhamos implantado novos processos, tenhamos a rastreabilidade de atividades desenvolvidas, seja possível monitorar e produzir indicadores e que envolva diversas áreas da organização, entre elas a própria TI e também fornecedores externos. O que seria esperado que acontecesse?

Primeiro que a rastreabilidade de atividades fosse vista por muitos não como uma ferramenta de gestão, mas como um meio para "encontrar os culpados". Também a monitoração e a produção de indicadores poderia ser vista mais como meio de provar que algo está errado do que como forma de provar que tudo está bem. É como informar para uma área que uma auditoria qualquer será realizada. A figura do auditor será rapidamente associada à pessoa que vem para procurar falhas, quando na verdade deveria ser associada à pessoa que vem para nos certificar de que estamos fazendo tudo de acordo com a norma.

Se este sentimento de "busca dos culpados" não for revertido em curto prazo teremos criado então um ambiente propício ao desenvolvimento de conflitos entre as áreas e, às vezes, até entre as pessoas. As áreas e pessoas estarão muito mais preocupadas em justificar seus eventuais erros e não conformidades, ou pior, em transferi-los para outras áreas, do que em estabelecer contramedidas para saná-los.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI
FALHAS = BUSCA DOS CULPADOS	FALHAS = MELHORIA CONTÍNUA

Precisamos sempre manter em destaque para todos os envolvidos que o processo de implantação da gestão de serviços de TI baseado na ITIL® tem um princípio essencial que não pode ser relevado: a melhoria contínua do ciclo de vida dos serviços. As pessoas precisam entender, e assumir, que se existe melhoria contínua é porque existe descoberta contínua de pontos a melhorar, ou seja, descoberta de falhas ou não conformidades que podem ser sanadas. Se esta visão for corretamente transmitida a todo o grupo o foco dado a este processo passará de "quem produziu a falha ou não conformidade?" para "como poderemos atuar sobre este ponto detectado?".

Outro fator gerador de conflitos que pode ser detectado e que precisará ser contornado é o fato de que, com a formalização dos processos, os papéis e responsabilidades atribuídos às áreas se tornam mais evidentes e, portanto, a cobrança por resultados será mais direta. Se cobranças começarem a ser feitas da área A para a área B, que, por sua vez, cobra da área C, que, por sua vez, transfere a responsabilidade para a área A, então a chance de conflitos é grande.

Novamente é importante que a visão de resultados seja concentrada em processos e não em áreas. Se um processo não produz os resultados adequados nos tempos adequados, então as falhas não são da área A ou da área B. As falhas são do processo como um todo e as cobranças devem ser transferidas para o dono do processo e não para os executores. Lembre-se de que o processo de melhoria contínua também deve atuar sobre os processos. Mais uma vez, estamos falando de oportunidade de melhoria e não de queixas por deficiências. Este é mais um conceito a ser absorvido e praticado!

LIÇÕES APRENDIDAS: Ao propor novos processos, procure demonstrar mais os benefícios do novo processo do que as deficiências do antigo. Destacar as deficiências pode gerar um sentimento equivocado de que existem culpados pelos erros. Defina melhorias e indique quem poderão ser os responsáveis por implementá-las. Estas pessoas automaticamente passarão a estar comprometidas não com a correção de deficiências, mas sim com a implantação de melhorias.

3 – Maior qualificação do pessoal

O trabalho em ambientes colaborativos, focados em resultados, exige um maior grau de maturidade e comprometimento das equipes. A qualificação a que estamos nos referindo não é só a qualificação técnica, que também deverá haver, mas a qualificação nos demais aspectos. Era senso comum, há alguns anos, o fato de que para compor uma excelente equipe de atendimento e suporte deveríamos buscar os especialistas mais qualificados em cada uma das tecnologias aplicadas no ambiente. Criavam-se então equipes cheias de "nerds" incomunicáveis que isoladamente eram excelentes para produzir resultados, mas que, quando colocados para trabalhar em equipe, produziam quase nada além de conflitos. Com o passar do tempo e com a interconexão de tecnologias e ambientes, ficou cada vez mais difícil encontrar um tipo de incidente ou de problema que pudesse ser resolvido isoladamente pelo "nerd incomunicável lá da mesa do fundo". Como alocá-lo junto a outro "nerd incomunicável" seria uma "receita explosiva", os gestores tiveram que começar a investir na busca de novas peças para seus quebra-cabeças. Cada peça pode ser única, mas deve se encaixar perfeitamente com as demais para gerar um resultado efetivo.

Esta maior qualificação das equipes, não só com conhecimentos técnicos, mas com conhecimentos de relacionamento, de trabalho em grupo, de colaboração, de troca de conhecimentos, entre outros, deve ser incentivada, desenvolvida internamente ou buscada externamente. Aqueles que não consigam conviver dentro destas novas regras estarão fadados ao esquecimento. É verdade que com o advento das redes sociais, dos blogs, das comunidades, dos fóruns etc., é cada vez mais fácil encontrar pessoas dispostas a compartilhar seus conhecimentos, discutir suas verdades, colaborar. São especialistas que compartilham e buscam novos conhecimentos transformando-se assim também em generalistas em outros assuntos correlatos, além de desenvolverem suas capacidades de relacionamento.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI
CONHECIMENTO TÉCNICO	RELACIONAMENTO
TRABALHO INDIVIDUAL	TRABALHO EM GRUPO

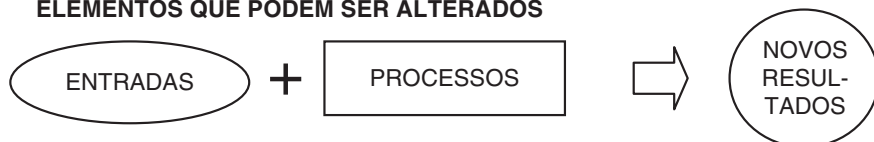
Incentivar este tipo de troca de experiências dentro e fora do ambiente onde a gestão de serviços de TI esteja sendo implantada pode servir como facilitador na integração destas pessoas a diversos processos nos quais atuem, tanto como protagonistas quanto coadjuvantes. Se a iniciativa da troca de experiências e de conhecimento não surgir naturalmente no ambiente, deveremos propiciar meios para que ela se estabeleça, pois os próprios processos de gestão de conhecimento e de gestão de problemas precisarão de pessoas com este perfil. Tanto as equipes quanto os gestores das equipes precisam se preparar para acabar com os "feudos" que possam existir nas diversas áreas envolvidas.

LIÇÕES APRENDIDAS: Procure desenvolver de modo equilibrado novas competências técnicas e de relacionamento entre os envolvidos. A ITIL® exige maior grau de relacionamento e compartilhamento de atividades e responsabilidades entre as áreas do que as abordagens convencionais. A visão de processos que a ITIL® estabelece requer principalmente cooperação, visando os resultados para o processo e não os resultados para as áreas. Pessoas e áreas devem ser vistos como agentes em processos que podem, ao final, beneficiar inclusive outras áreas. Quem ganha com isso é a organização.

4 – Aumento de atividades operacionais

É sabido que podemos obter muitas melhorias com a adoção de melhores práticas para a gestão de serviços de TI. Mas será que vamos conseguir isso sem o aumento de atividades operacionais? Será que tendo o mesmo rol de atividades hoje já executadas vamos conseguir agregar melhorias? Querer obter tantos benefícios sem agregar novos recursos ou atividades não contrariaria a regra de "*no pain, no gain*"? Pense bem.

Queremos maior controle, logo teremos de ter atividades de registro, medição, tabulação, interpretação e proposta de ações. Queremos um processo de atendimento mais efetivo, logo teremos que gerenciar um catálogo de serviços, estabelecer SLA, construir um CMDB. O que lhe parece? Não fica

evidente que para obter novas saídas precisamos também de novas entradas? Ou, pelo menos, de novas transformações das entradas que já temos? Não sei se isso chega a ser uma má notícia para muitos ou se é simplesmente um fato já detectado que muitos temem encarar: teremos novas tarefas a executar!

Você pode então estar pensando: "Como é que a TI vai conseguir absorver novas atividades se hoje já está com a equipe saturada?" A resposta pode não parecer muito boa, mas é a pura verdade: "Agregando mais recursos à equipe atual." Esta ideia pode parecer um absurdo para muitos gestores e com certeza será mais uma das resistências que teremos que vencer. Prepare-se.

Vamos voltar às analogias para exemplificar o que acontece em outros setores. Imagine que muito tempo atrás em uma empresa X não existisse um processo de gestão de recursos humanos muito aperfeiçoado. As pessoas, para serem contratadas, traziam seus documentos, apresentavam à área de RH, que os arquivavam, anotações eram feitas na carteira de trabalho, orientações dadas e, em pouco tempo, estavam contratadas. Tudo isso podia ser feito por uma só pessoa na equipe de RH. Aí então esta empresa resolve implantar um processo de gestão de recursos humanos melhor.

A empresa busca um processo com o qual possa controlar mais efetivamente sua força de trabalho, obter indicadores, monitorar o desenvolvimento de seus recursos humanos, controlar as informações sobre os funcionários e compartilhar estas informações entre o corpo gerencial. Para atingir este objetivo, implanta então um processo de gestão de recrutamento e seleção, um processo de gestão de desenvolvimento de RH e de manutenção de dados cadastrais. A partir deste dia, não basta mais receber os documentos dos funcionários e guardá-los numa pasta. É preciso transcrever todos estes dados em formatos específicos em telas e campos de um sistema de entrada

de dados. Todos os treinamentos feitos pelo funcionário precisam, além de ter seus certificados gerados, ser também cadastrados numa base de dados para consulta futura, dados de dependentes, dados de formação acadêmica, e tantos outros que têm de ser cadastrados e constantemente atualizados num sistema informatizado.

Há de se imaginar que aquela única pessoa antes existente não seja mais suficiente para absorver todas estas novas atividades que produzirão todos os novos benefícios, concorda? E não é isso o que ocorre nas empresas em suas áreas de RH, de contabilidade, de produção? Todas as áreas de gestão que se desenvolvem agregam novas atividades e, por conseguinte, novas pessoas para cobrir estas atividades extras. Não poderia ser diferente na TI.

O que devemos estar preparados é para justificar os benefícios de se executarem novas atividades (método do bem) ou mostrar as restrições que serão impostas se estas atividades não forem executadas (método do mal). Muitas vezes ouvimos pessoas dizerem que a implantação da gestão de serviços de TI criou uma demanda por mais recursos. Precisamos discordar deste pensamento! O que a gestão de serviços de TI fez foi demonstrar a ausência de recursos necessários que antes não estavam presentes no ambiente. Não foi ela quem gerou a demanda. A demanda sempre existiu, mas não era atendida. Agora, simplesmente, através de um processo formal pudemos demonstrar que havia um subdimensionamento de recursos e que isso estava levando à entrega de serviços que não atendiam aos requisitos impostos pelos próprios clientes. Lembre-se: "Qualquer fornecedor que tenha uma equipe subdimensionada não vai conseguir prover os serviços com a qualidade esperada por seus clientes." Isso é fato! Se há subdimensionamento, um aumento de equipe não é uma expansão, mas sim uma reposição!

Mesmo com todos estes fatos e argumentos, continuaremos a encontrar gerentes que simplesmente dirão: não podemos agregar mais recursos à equipe. Só resta então avaliarmos se há alguma ociosidade que justifique a absorção de novas tarefas sem expansão da equipe, ou então, infelizmente, assumirmos que realmente não haverá como agregar os benefícios esperados sem um esforço extra da equipe atual. Lembre-se: o que para muitos é custo

extra, para outros é investimento adicional. O que vai diferenciar um de outro é a visão do resultado obtido.

O que pode ser visto como custo para a TI também pode ser enxergado como um investimento para o alcance dos objetivos da organização. Atividades extras que terão de ser executadas pela TI podem garantir, por exemplo, que um serviço provido tenha maior disponibilidade e capacidade fazendo com que a empresa gere negócios mais rapidamente, que tenha seus clientes mais bem atendidos, que reduza custos de operação e produção, e assim por diante. Não se trata de quanto se gasta, mas de por que se gasta e para que se gasta. Saber justificar tais questões talvez seja o maior desafio. Este é mais um ponto que demonstra a necessidade de o nível gerencial também se engajar nas iniciativas da GSTI.

LIÇÕES APRENDIDAS: Para obter melhores resultados provavelmente teremos de implantar novos processos e novas atividades em processos já existentes. Isso irá demandar recursos no curto, médio e longo prazos. Não é a ITIL® que exige novos recursos. Ela só demonstra que eles já deveriam estar alocados, mas que estavam ausentes.

5 – Aumento de atividades gerenciais

Falar em aumento de atividades operacionais implica falar também no aumento de atividades gerenciais. Seja pelo aumento das equipes, de atividades operacionais, de complexidade e completeza dos processos, de controles ou por outras razões já descritas, há de se esperar um papel mais ativo dos gerentes.

Seja no aspecto quantitativo ou qualitativo, a atuação dos níveis gerenciais será mais exigida. A habilidade de negociar recursos (inclusive o aumento de equipes, como vimos), motivar as equipes, estabelecer métricas, implantar iniciativas focadas em resultados, justificar níveis de serviços e tantas outras competências serão exigidas neste novo cenário. Não haverá mais lugar para

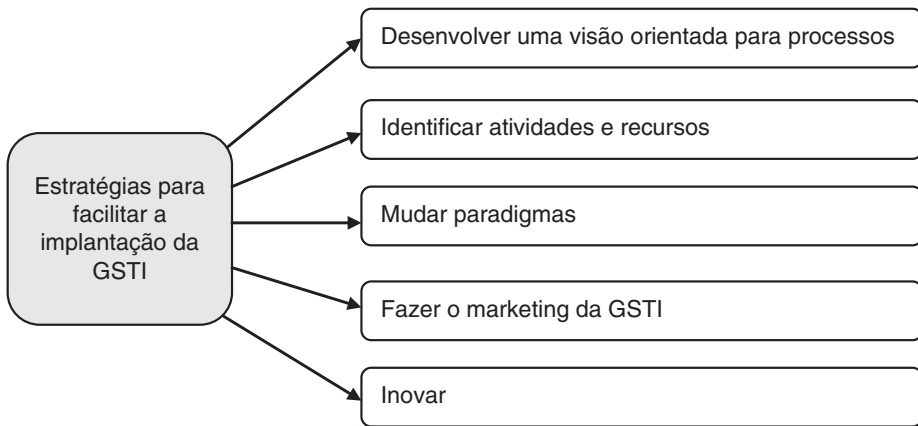
aqueles que se limitam a soluções ortodoxas e que insistem em ignorar as oportunidades de melhoria contínua.

Muitos podem novamente ver um foco de resistência neste ponto. Lamento dizer que estão certos. Lamento, pois realmente este foco de resistência existe e, muitas vezes, é difícil de ser removido por completo. Em algumas organizações encontraremos maior inércia do que em outras. Em certas pessoas encontraremos maior inércia do que em outras. Concentre-se sempre em demonstrar não "o que" deverá ser feito a mais pelos níveis gerenciais, mas "por que" e "para que" deverá ser feito.

O foco nos resultados poderá ser um fator que motive alguém a mudar seu estado de inércia. Se hoje algo é feito de um modo e assim se mantiver, não teremos resultados diferentes. Se resultados diferentes não forem obtidos, o próprio desempenho gerencial poderá ser questionado, pois a organização pode já estar insatisfeita com os serviços providos pela TI e aguardando mudanças. Esta visão poderá fazer algumas pessoas entenderem que a mudança no modo de atuação gerencial não é uma questão de escolha, mas é uma questão de diferencial.

LIÇÕES APRENDIDAS: Implantar a GSTI implica necessariamente reforçar os aspectos de gestão. Resistências a esta característica podem ser encontradas principalmente em ambientes em que o gestor já tem grande envolvimento nas atividades operacionais, intencionalmente ou não. Procure demonstrar que as mudanças não são uma opção, mas uma necessidade.

QUE ESTRATÉGIAS A TI DEVE ADOTAR PARA FACILITAR A IMPLANTAÇÃO DA GSTI?

Algumas iniciativas e estratégias já vêm sendo citadas em forma de recomendações e lições aprendidas ao logo dos temas que já exploramos e continuarão a ser apresentadas nos próximos capítulos. Algumas estratégias, entretanto, se aplicam a todos os temas que serão discorridos no livro e serão apresentadas a seguir.

Desenvolver uma visão orientada a processos

Parece desnecessário falar em processos quando toda a ITIL® é focada em processos, mas lembre-se: estamos falando de desenvolver esta visão não só naqueles que fizeram o curso de ITIL® Foundation, mas em todos os envolvidos na TI (e até fora dela). Esta estratégia reforça muitas das recomendações e lições já citadas até aqui. Veja, por exemplo, a questão da resistência em absorver novas atividades ou a aumentar o quadro de pessoal. Trata-se de dois pontos que podem ser contornados se, antes de discutirmos se vai ou não haver alguma atividade adicional ou se vamos ou não precisar de recursos extras na nossa equipe, tivermos uma discussão sobre quais processos devem ser executados, sobre suas finalidades, entradas e saídas que eles requerem e produzem e benefícios que agregam. Se pudermos comprovar a necessidade de um dado processo ou identificar uma relação custo-benefício que seja justificável, poderemos então somente em um segundo instante apresentar os recursos que ele demanda e o *modus-operandi* que ele requer. Manteremos o foco nos resultados do processo antes de colocar o foco nos recursos necessários a ele.

Esta visão orientada a processos reforça os aspectos de padronização, definição de papéis, repasse de conhecimento, criação de pontos de controle e de geração de métricas. Aqueles que já tiveram a oportunidade de também fazer o treinamento de Cobit Foundations® e tiveram acesso aos temas

relacionados à governança de TI vão também lembrar que uma das características gerais colocadas como essenciais para um bom *framework* de controle é "ser orientado para processos". Isso também reforça nosso ponto de vista de que desenvolver uma visão orientada a processos pode ser um grande facilitador na questão da gestão de serviços de TI. Se não fosse assim, então por que todo o material da ITIL® estaria segmentado em processos?

Um erro que frequentemente presenciamos em empresas na hora de definir o escopo para implantação da gestão de serviços de TI é procurar usar esta visão de processos para tentar isolá-los. Algumas empresas estabelecem como meta, por exemplo, "implantar só o processo de gestão de incidentes". Imaginam, então, que vão implantar um service desk e que este irá operar somente com o processo de gestão de incidentes, como se isto fosse possível.

Pense: como iremos realmente gerenciar incidentes de serviços de TI se não temos sequer um catálogo de serviços? E o que faremos com as solicitações que chegarão ao service desk e que não são incidentes? Ainda na V2, o processo de gestão de incidentes abrangia, de certo modo, as requisições de serviços e eventos. Agora na V3, em que cada um destes processos é um processo separado, me parece que não há como deixar de tratá-los de modo integrado. E as solicitações de mudança? Vão ser tratadas como incidentes? Vão ser ignoradas?

Temos que pensar melhor sobre a ideia de implantar somente um processo. Voltando somente ao exemplo da necessidade do catálogo de serviços, muitas pessoas dizem que criarão um catálogo, mas que não precisarão de um processo para mantê-lo. Será? De que adiantará criar um catálogo de serviços sem um processo mínimo de manutenção? Teremos um catálogo válido por quanto tempo? Um mês, seis meses? E que utilidade realmente ele terá se não tivermos neste catálogo nada além do nome dos serviços? Sim, porque o que algumas empresas chamam de um catálogo de serviços é na verdade uma lista de nomes de serviços (será que a V4 trará o conceito diretório de serviços?) que, mesmo com toda a boa vontade e esforço de alguns, acabará desatualizada em pouco tempo.

A questão da interoperabilidade de processos é ainda mais complexa se pensarmos que muitas empresas querem simplificar seus escopos e acabam se focando excessivamente na criação de um service desk e na implantação dos processos do ciclo de vida de operação dos serviços e, quando muito, em alguns processos da transição. Isso faz com que processos do nível estratégico e do desenho fiquem “para quando der tempo”. É assim que o catálogo de serviços e os SLA viram “agregados informais” do processo de operação. Muita gente desavisada será capaz de “jurar” que um SLA é um elemento da gestão de incidente e que deve ser definido pelo coordenador do service desk. Vamos estudar a questão nos próximos capítulos.

Uma boa estratégia para abordar este tema poderia ser: defina, sim, uma visão focada em processos. Defina os processos essenciais para a operação do seu service desk, mas não só os da fase de operação dos serviços. Concentre-se e aprofunde-se em alguns processos mais diretamente ligados ao service desk, tais como o de incidentes, cumprimento de requisições, eventos, mudanças etc. Trate com menor profundidade (mas não deixe de fora!) os processos complementares que criam e mantêm objetos importantes de uso do service desk. Nos próximos capítulos vamos focar em quatro processos importantes na geração destes artefatos de apoio. Veremos os processos de gestão de configuração, gestão de catálogo de serviço, gestão de nível de serviço, e gestão do conhecimento, bem como os importantes artefatos que eles produzem e mantêm.

LIÇÕES APRENDIDAS: Focar-se em processos é uma iniciativa essencial, mas mantenha sempre uma visão integrada. Pense nas entradas e saídas que o(s) processo(s) escolhido(s) requer(em) e descubra as interligações que não podem deixar de ser tratadas. Tenha em mente os artefatos essenciais que os processos de operação de serviços requerem, e implemente, ao menos, processos básicos que produzam e mantenham estes artefatos.

Identificar atividades e recursos

Um dos primeiros levantamentos que deveriam ser feitos na fase inicial da implantação da gestão de serviços de TI é o levantamento das atividades executadas pelas equipes e dos recursos existentes. Estes têm duas finalidades: reconhecer aquilo que já é feito de bom e o potencial que temos para complementar aquilo que ainda não é feito. Muitas empresas se surpreendem quando, após um levantamento inicial, descobrem que já aplicam muitas das melhores práticas de gestão de incidentes mesmo sem saber. Outras descobrem que já têm muitas fontes de informação preciosas para criar seu catálogo de serviços ou para alimentar seu CMDB.

É verdade que também podemos descobrir que não temos tanta aderência ou recursos disponíveis assim. Em ambos os casos, tendo um *gap* grande ou pequeno, é importante que ele seja conhecido. Se for pequeno, conseguiremos uma maior motivação dos envolvidos no projeto, pois os objetivos a serem traçados parecerão não estar assim tão longe. Se for grande, a motivação poderá não ser tanta, mas, pelo menos, não criaremos expectativas falsas e não frustraremos pessoas ao longo do caminho.

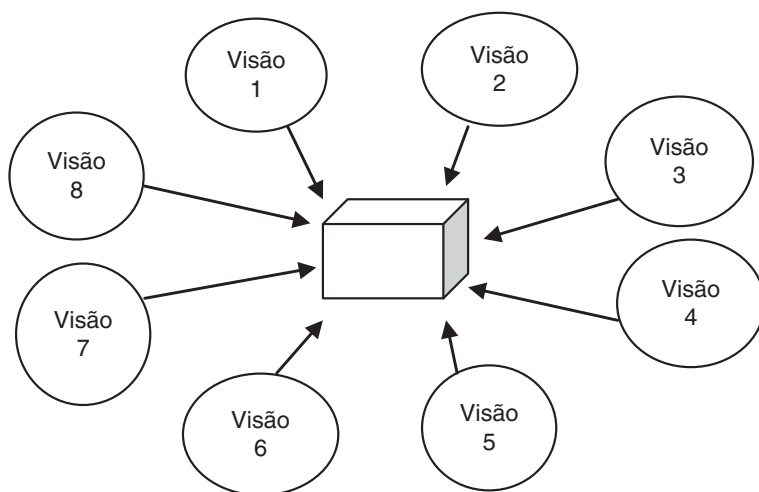
Estes levantamentos podem se utilizar de diversas técnicas, entre elas: análise de documentação existente, entrevistas, consultas, análise de bases de dados e observação presencial. Devem seguir um roteiro conhecido previamente pelos envolvidos e planejado com antecedência. Como diz o ditado: “Quem não sabe o que procura, nunca sabe quando já encontrou.” Se você, no papel de implantador da gestão de serviços de TI, estiver conduzindo o processo de levantamento, deverá então criar uma lista de todos os itens que julga necessários para estruturar o service desk (o menor escopo possível, ou melhor, aquele que as empresas normalmente solicitam que seja atendido) e depois listar as possíveis fontes de informação onde poderá obtê-los. Com isso, você poderá criar uma matriz entre itens e fontes de modo a poder mais rapidamente inspecionar uma única fonte e coletar todos os itens possíveis.

LIÇÕES APRENDIDAS: Conhecer os recursos que você dispõe pode ser a maneira mais fácil para transformá-los em fontes de novos recursos, seja pelo aproveitamento, transformação ou complementação.

Mudar paradigmas

Este talvez seja um dos pontos mais importantes de todo o nosso processo de implantação da GSTI. Todo o treinamento técnico, todo o empenho, todo o engajamento, todo o apoio financeiro e toda a sua competência em conduzir o processo podem não ser suficientes se o ponto de vista das pessoas não for mudado.

Vamos usar aqui uma analogia: imagine que você é um estudante de pintura artística e foi chamado para uma aula em que todos os alunos se sentarão em círculo ao redor de um modelo vivo que ficará no centro da sala. Cada um, de seu lugar, deverá pintar aquilo que vê à sua frente. Ao final da aula, os desenhos serão coletados e comparados. O resultado será surpreendente. Aquele aluno que sentou de frente para o modelo irá desenhá-lo com muitos detalhes da face, mas poucos detalhes do cabelo e das costas. Já aquele aluno que se sentou virado para as costas do modelo irá desenhá-lo com muitos detalhes do cabelo, porém nada, ou muito pouco, se saberá sobre sua face. Cada representação será diferente das demais apesar de todas elas serem baseadas no mesmo modelo. Nenhuma delas estará errada, apesar de poderem ser muito diferentes umas das outras.

Esta analogia nos mostra que se as pessoas que estiverem participando do projeto de implantação da GSTI "não saírem de seus lugares" e "não se permitirem ver o mesmo ambiente por outro ponto de vista", elas serão como aquele aluno que, por sempre ter se sentado de frente para o modelo, nunca vai acreditar que ele tem uma tatuagem nas costas.

Muitas pessoas insistem em dizer que a organização não está preparada para as mudanças que desejaremos implantar simplesmente porque nunca saíram de suas posições atuais para procurar ver a mesma organização que eles julgam intocável por outro ponto de vista. A inércia que impede o aluno de trocar de cadeira para poder ver que o modelo tem realmente uma tatuagem é a mesma inércia de muitos técnicos e gestores que dizem que se algo sempre foi feito de certo modo, não será possível mudar, pois as pessoas não vão aceitar. Estas pessoas, pelo seu ponto de vista atual, veem a organização de um modo que realmente tornaria impeditiva qualquer mudança. Porém, ao se permitirem observar a organização por um novo ponto de vista, talvez passem a acreditar que as mudanças são, sim, possíveis. A gestão de serviços de TI exige que cada um "mude de cadeira" para poder ver a organização e o papel da TI sob um novo ponto de vista.

LIÇÕES APRENDIDAS: Pessoas que não se permitem observar um mesmo cenário de outra perspectiva nunca terão a oportunidade de descobrir novos recursos neste mesmo cenário. Muitas vezes, a impossibilidade de realizar uma mudança só continuará a existir se você não mudar o modo como o problema é apresentado e tratado.

Realizar o marketing da GSTI

Segundo o site Wikipédia, marketing é "o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes".

Portanto, parafraseando a definição acima, fazer o marketing da gestão de serviços de TI é determinar se e como a GSTI poderá interessar à TI e à organização, assim como determinar as estratégias para "vender esta ideia", manter uma comunicação efetiva com os clientes da GSTI e fazer a GSTI se desenvolver dentro da organização, criando benefícios para a organização e gerando satisfação entre os envolvidos, mantendo sempre um relacionamento que seja bom para ambas as partes.

Conclui-se com isso que a implantação da GSTI não pode ser feita por imposição ou por determinação, mas sim que deve ser parte de um processo de marketing que crie demanda, posicione a oferta, estabeleça custos, agregue valores e mantenha a fidelização dos clientes. Não por acaso a ITIL® denomina clientes aqueles a quem a TI entrega seus serviços. Coincidência? Não, conceito do marketing.

Como todo bom plano de marketing, precisamos definir e atuar sobre os 4Ps do marketing: produto, praça, preço e promoção. Teremos de caracterizar muito bem o "produto" que iremos oferecer, qual será a nossa "praça", que "preço" as pessoas deverão pagar para tê-lo e como realizaremos "promoções" para captar clientes do produto. Nosso produto é a GSTI. Nossa praça é nossa organização ou partes dela. Nosso preço são as condições e regras que teremos que estabelecer para os clientes seguirem.

Nossa promoção são as estratégias que usaremos para conquistar nossos clientes. Explorar cada um destes itens pode significar ter ou não sucesso na implantação da GSTI.

LIÇÕES APRENDIDAS: Qualquer projeto ou iniciativa que tenha que ser inserida no ambiente organizacional requer uma abordagem que respeite os 4Ps do marketing. Se você não conseguir definir um bom Plano de Marketing para a GSTI é porque você ainda não está preparado para “vender este produto”.

Inovar

Aplicar a ITIL® como base para a implantação da GSTI é considerado por muitos uma inovação. Mas será que realmente aplicar um conjunto de melhores práticas publicadas em 2007 poderia ser chamado de inovação em nossos dias?

Sob este ponto de vista também inovador, poderíamos sugerir que aqueles que vão implantar a GSTI usem sim a ITIL® V3 como base, mas que se permitam inovar ajustando ou criando suas novas melhores práticas. E no que se baseia esta recomendação? É simples: na experiência pessoal. Assim como muitas pessoas, tivemos nosso primeiro contato com a ITIL® V2 ainda em 2004. Após certo tempo de estudo, concluímos que aquele paradigma realmente tinha muito a acrescentar para a melhoria do Service Support e Service Delivery. Nós, como tantos outros que se iniciaram pela V2, ficamos entusiasmados quando se anunciou, somente três anos depois, que teríamos uma V3. Para nós e para muitos, o entusiasmo se transformou em surpresa. O conceito do ciclo de vida do serviço que a V3 trouxe fez com que todos se perguntassem: “Mas como é que eu nunca tinha pensado nisto? Isto é tão claro! Como é que na V2 não tínhamos visto o assunto sob este ponto de vista?” Porém, os principais processos foram todos mantidos sem maiores alterações.

É essa experiência, que quem migrou da V2 para V3 teve, que nos faz pensar que precisamos ser inovadores e começar, hoje mesmo, a produzir a V4. Se de 2004 em diante, todos tivessem somente se restringido a aplicar os conceitos da V2, onde estaríamos hoje? Usando a V2. Ciclo de vida do serviço? Quem saberia o que é? Isso significa que, se nos próximos dias, meses e anos continuarmos a nos restringir somente aos conceitos da V3, não evoluiremos rumo a V4. Nunca teremos um processo de "Gestão de Equipes" como já sugerimos anteriormente. Nunca deixaremos de acreditar que, para definir a prioridade de um chamado, basta combinar o impacto com a urgência (conceito que precisa ser revisto com maior profundidade em uma próxima versão).

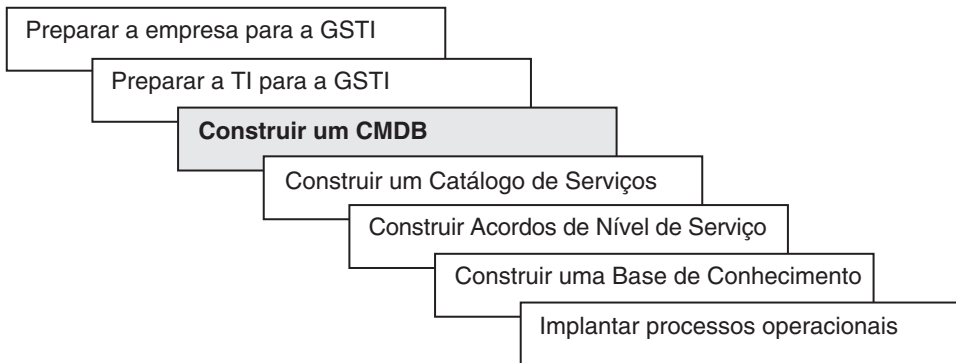
ITIL® V3 Edição 2011 + INOVAÇÕES = ITIL® V4

Essas e outras questões até mais básicas, inclusive algumas operacionais, precisam continuar a ser contornadas, tratadas de modo ligeiramente diferente daquilo que a V3 categoricamente sugere, sem, no entanto, ferir os princípios e a linha-mestre da GSTI. Isso também aconteceu quando os inovadores criaram a V3. Muita coisa foi agregada, melhorada, refinada, mas incidente continuou sendo incidente e problema continuou sendo problema. Tudo no seu devido lugar.

Para inovar não precisamos revogar as verdades, mas devemos questioná-las. Precisamos ser críticos sem a intenção de encontrar defeitos, mas buscando a melhoria contínua, afinal, não é este um princípio sugerido na própria ITIL®: planejar, fazer, verificar, ajustar? Pode-se aplicar esse princípio do aspecto micro ao macro, dos indicadores aos processos, dos conceitos à estrutura da própria ITIL®. Será que o conceito de ciclo de vida do serviço que hoje parece ser tão intocável resistirá à inovação daqueles que, além de o absorverem, também se reservam o direito de questioná-lo? É com este ponto de vista que iremos trabalhar nos próximos capítulos.

LIÇÕES APRENDIDAS: Quando fazemos tudo sempre igual, obtemos sempre os mesmos resultados. Isso pode ser ótimo sob o ponto de vista da repetitividade e da garantia da qualidade do resultado. Por outro lado, a ITIL® está baseada no conceito de melhorias contínuas e isso exige capacidade de inovação e espírito de mudança. A maturidade na GSTI só virá com a prática da inovação.

Capítulo 3

A GESTÃO DE CONFIGURAÇÃO É A BASE DE TODO O SUCESSO?

SERÁ QUE ESTE REALMENTE É O LUGAR PARA SE COMEÇAR?

Uma discussão que frequentemente ronda as rodas de conversa sobre GSTI e ITIL® é: Por qual processo devemos começar se já temos um ambiente operando? Já comentamos a questão rapidamente nos capítulos anteriores, mas aqui vamos nos aprofundar um pouco mais, sempre com a visão da inovação. Lembre-se: se você não "trocar de cadeira" para observar o mesmo elemento sobre outro ponto de vista, nunca vai descobrir coisas que sempre estiveram lá, mas que continuam desconhecidas.

As estatísticas existentes no mercado apontam que o processo mais comumente implantado é a gestão de incidentes. Isso poderia levar muitos a engordar ainda mais esta estatística, também se iniciando por este processo. Porém, há de se refletir que não é porque todos fizeram de tal maneira até hoje que temos que continuar neste mesmo rumo.

É claro que é muito mais fácil encontrar exemplos, modelos, experiências, cases, documentos e até gente falando de gestão de incidentes do que falando de gestão de configuração. Se mais gente faz gestão de incidentes, então mais gente também fará, isso faz parte da inércia que já comentamos. Mas aqui não estamos discutindo qual é o processo mais usado. Vamos discutir qual deveria ser o primeiro processo a ser inserido para nos assegurar melhores condições de sucesso na implantação e operação de um service desk, que é um dos principais objetivos de muitos dos projetos.

É realmente muito difícil, e até perigoso, afirmar que existe um primeiro processo ou que se pode definir uma ordem para a implantação de processos. Porém, o ponto de vista que vamos apresentar é baseado naquilo "que vemos sentados na nossa cadeira" quando olhamos para este desafio: implantar uma pequena parte da GSTI criando e operando nosso service desk. Outras

pessoas "sentadas em outras cadeiras" poderão defender outros pontos de vista e mostrar outros aspectos importantes. Como já dissemos, não existirão verdades absolutas. Cada um, pelo seu ponto de vista, desde que observando sempre o mesmo modelo e sendo fiel ao que vê, poderá vislumbrar diferentes aspectos e produzir diferentes resultados.

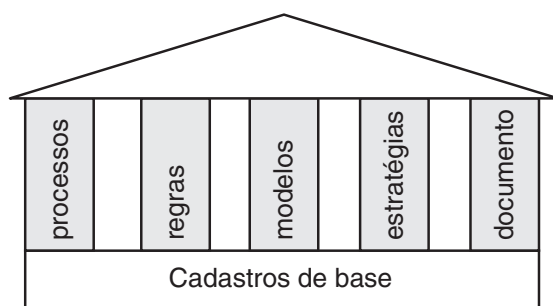
QUE EXEMPLO DEVEMOS SEGUIR?

Muitas vezes, para inovar na nossa área de atuação, não precisamos criar algo realmente revolucionário. Pode parecer um contrassenso, mas, para inovar, frequentemente devemos copiar. Copiar algo que é feito em outro ambiente e que produz bons resultados lá, derivando regras e mimetizando comportamentos pode, sim, ser uma grande inovação.

Se buscarmos exemplos de diversas invenções já criadas poderemos ver que insetos, animais, plantas e até comportamentos de eventos da natureza podem ter sido usados como ideias para geração de inovações. Recentemente, foi exibida na TV uma reportagem mostrando a criação de um dispositivo que permitiria que paraplégicos pudessem andar. Este invento foi baseado no conceito dos exoesqueletos de insetos produzindo a capacidade de sustentação do peso do corpo de uma pessoa não mais através de seu endoesqueleto e de seus músculos, mas através de um dispositivo de sustentação e movimentação externo. Então, vamos seguir a analogia e procurar identificar onde as demais áreas de gestão buscam embasamento para a sustentação de suas atividades e para atingir seus objetivos. Se esta observação demonstrar algum elemento em comum, poderemos transportar o mesmo conceito para a GSTI e aplicá-lo de modo inovador.

Vamos pegar duas áreas de gestão clássicas e que já passaram por diversas oportunidades de validação de suas estratégias: a gestão de recursos humanos e a gestão contábil. Cada uma bastante distinta da outra quanto aos elementos que manipula: a gestão de RH tratando de recursos tangíveis e a gestão contábil, de recursos intangíveis. Uma com forte aspecto de relacionamento pessoal, outra com forte aspecto de relacionamento impessoal.

Vamos então à análise não das diferenças, mas de um ponto que elas têm em comum para o atingimento de seus objetivos: o controle detalhado dos itens que gerenciam!

O que seria da gestão de RH cheia de processos, políticas, estratégias, técnicas e tecnologias se ela não tivesse um cadastro de pessoal rico em informações, atualizado, confiável e íntegro? E o que seria da gestão contábil, também com todos os seus processos, regras, normas, técnicas e tecnologias se ela não tivesse um cadastro de contas contábeis bem organizado, confiável etc.? É possível reconhecer nestes dois casos que a produção de resultados efetivos em todos os processos destes dois ambientes de gestão depende, essencialmente, de fontes de informação confiáveis.

Não podemos imaginar uma área de gestão de recursos humanos sendo criada num instante inicial em uma organização sem que na primeira fase deste projeto sejam feitas a definição de um cadastro de informações, a coleta de informações sobre os funcionários, a alimentação desta base de dados e a preparação de procedimentos, políticas e estratégias para garantir que estes dados se mantenham sempre íntegros e disponíveis.

Teria qualquer ambiente de gestão de recursos humanos em qualquer organização e em qualquer tempo se iniciado pelo processo de gestão de atendimento a solicitações recebidas pela área de RH? Mesmo antes de ter um cadastro de funcionários criados? É muito pouco provável. Todos os ambientes de gestão priorizam o controle sobre seu “patrimônio”, ou seja, sobre os itens que gerenciarão, pois, se não tiverem estrito domínio sobre eles, a

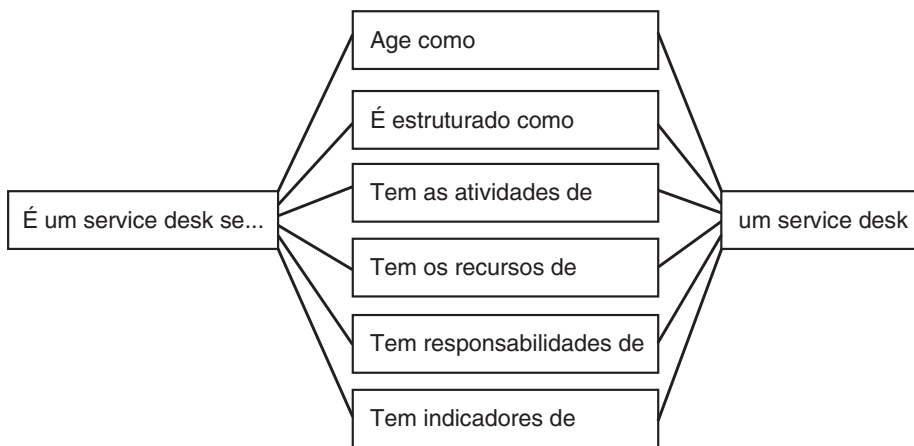
efetiva validade da gestão atual pode ser questionada. E na TI, como este conceito tem sido aplicado?

LIÇÕES APRENDIDAS: O melhor lugar para se começar é pelo começo. Podemos sempre aprender com as experiências de outros ambientes de gestão corporativa. Além de nos servir como referência, poderão servir também como analogia para repassar conceitos aos nossos clientes.

A TI TEM SEGUIDO ESTES EXEMPLOS?

A experiência mostra que poucas empresas têm dado prioridade a um processo de gestão de configuração no início de seus projetos de GSTI. Quando muito, ao questionarmos sobre o controle existente, a resposta que obtemos é que existe um controle de inventário, porém também não muito preciso. Existem gerentes de TI dizendo: “Aqui não adianta a gente querer controlar, pois as coisas mudam tanto que já tentamos três ou quatro vezes fazer um inventário, e nem bem ele acabou e já estava desatualizado.” Alguém já ouviu algo parecido? Já pensou algo parecido? Talvez. Mas qual será o real motivo para não se ter um controle preciso? Será que falta conhecimento de como fazer? Será que falta tempo para fazer? Será que falta gente para fazer? Quem sabe todas estas coisas juntas? Quem sabe nenhuma delas? Pense.

O primeiro ponto que é abordado quando muitos pensam em implantar a GSTI é começar pelo service desk. Para estas pessoas, a ITIL® é sinônimo de service desk, e service desk é sinônimo de gestão de incidentes. Este é o time que continuará a operar um help desk, pensará como um help desk, agirá como um help desk, será visto como um help desk e pior: será reconhecido pela organização e pela alta direção como um help desk, apesar de se intitular um service desk. Resultado: não vai mesmo conseguir justificar que precisa de recursos adicionais para implantar um service desk. Isso nos leva àquele dito popular que diz mais ou menos assim: “Se tem pata de elefante, tromba de elefante, rabo de elefante, corpo de elefante, peso de elefante, cor de elefante, tamanho de elefante, faz barulho de elefante, então é elefante.”

Se você quer ser reconhecido como um service desk, você precisa agir como um service desk, ser estruturado como um service desk, ter atividades de service desk, ter recursos que um service desk tem, ter responsabilidades de um service desk e ter indicadores de service desk.

Não dá para dizer que você um dia será um service desk se não tem um CMDB, não tem processos de atualização do CMDB, não usa o CMDB durante os atendimentos, não mantém um CMDB. É como dizer que algo é um elefante, mas não tem tromba, nem peso, nem cor, nem tamanho, nem pata de elefante. Ninguém irá acreditar. Você pode até se enganar e dizer que tem um service desk na sua empresa, mas um dia nem você mais vai acreditar nisto.

Se a organização em que você vai implantar a GSTI não tiver um CMDB, crie. Se já tiver e não tiver integridade, implemente processos que garantam a integridade. Se já teve um CMDB e desistiu de ter, mostre novamente o caminho para voltar a tê-lo.

Comece inovando e fazendo aquilo que as demais áreas de gestão fazem: organize seu acervo. Assim, da próxima vez em que ligarem para registrar um incidente, seu técnico não vai precisar perguntar: “Que versão de Windows você tem aí na sua máquina?” Ele poderá dizer: “Qual é o problema que você tem com seu Windows Vista, instalado na semana passada?” Isso dá

credibilidade. Dá segurança para quem está sendo atendido, dá a visão de que a gerência de TI realmente gerencia o acervo pelo qual é responsável.

Imagine você ligando para o RH para pedir uma informação e a pessoa que lhe atendeu lhe perguntando: "Você poderia me informar que dia foi contratado?" O que você pensaria de um departamento de RH que nem sabe o dia em que você começou a trabalhar na empresa? Você conseguiria acreditar que eles realmente fazem gestão de RH?

LIÇÕES APRENDIDAS: O CMDB é a base de toda a GSTI. Se todas as demais áreas de gestão começam pela estruturação de uma base de dados sobre os itens básicos que irão manipular, então por que não fazer a mesma coisa na GSTI?

AS PESSOAS ENTENDERAM O QUE DEVE SER FEITO?

O exemplo que citamos anteriormente é só o começo de uma linha de raciocínio que gostaria que você acompanhasse. Se a gestão de RH, para ser vista como tal, deve gerenciar recursos humanos, então seria de se esperar que a TI, como provedora de serviços através de recursos de TI, também gerenciasse estes recursos. Esse deveria ser o objetivo principal da área, mas ele se perdeu "em algum instante da história", assim como naqueles filmes de pessoas que voltam ao passado e, de repente, por algum fato inesperado, tomam um rumo diferente e toda a história de suas vidas lá no futuro pode se modificar irremediavelmente.

Tudo indica que a gestão de TI tenha nascido para gerenciar recursos e serviços de TI, mas algum fato fez com que aqueles "nerds", que no começo da história da TI eram vistos quase como "gênios que sabiam operar os computadores", acabassem por ser reconhecidos como "o pessoal que resolve todos os problemas quando eles surgem". Isso deve ter criado um estímulo para que as pessoas deixassem de gerenciar recursos e serviços de TI e passassem a se preocupar excessivamente com a manutenção daquilo que produziam.

O perfil de comportamento do ser humano também deve ter tido grande influência no rumo em que as coisas tomaram. Quem não gostaria de ser reconhecido como “quem resolve todos os problemas que surgem”? Seria melhor ficar “trancafiado na masmorra” fazendo gestão de recursos e serviços enquanto os demais, em constante contato com os usuários, recebiam “os louros” da resolução de dúvidas e problemas? Não. Alguns podem ter pensado: “Se eu quero ser visto e lembrado então estarei envolvido com atividades de suporte e deixarei que alguém assuma as tarefas de retaguarda, tais como atualizar cadastros, fazer controles etc.” E “todos” deixaram isso para “alguém” fazer, e “alguém” deixou para “ninguém” fazer. Dá para imaginar aonde a situação pararia, não dá? O pior é que até hoje vemos pessoas com este pensamento.

Outra questão que, provavelmente, também foi motivadora de uma distorção de objetivos e de foco da TI foi o fato de que, por não planejar e gerenciar corretamente os recursos existentes, criavam-se então, de forma desestruturada, novos “recursos” que em curto espaço de tempo passavam a apresentar necessidades de ajustes, de correção de problemas etc., acabando por gerar um círculo vicioso: “Não se faz gestão porque não se tem tempo e não se tem tempo porque não se faz gestão.”

Deste ponto em diante, a visão de que o que devia ser feito era manter a todo custo os “artefatos” gerados passou a dominar a mente da maioria. Uma ideia, então, se estabeleceu: “Se eu não tenho tempo para fazer tudo o que tem que ser feito, então a gestão pode ter menor foco e o suporte é que merece destaque.” Ainda hoje vemos empresas trabalhando deste modo. É nelas que encontramos pessoas que dizem: “O que eu preciso mesmo é de um sistema bem simples no qual eu possa só registrar todos os pedidos e controlar as filas do que tem para ser feito.” É a indústria do atendimento de pedidos. Não interessa mais se eles são pertinentes ou não, se poderiam ser reduzidos ou não, se poderiam ser executados de um modo mais ágil ou não. O que interessa é cumprir prazos. Cada um cumpre sua cota diária e amanhã será um dia exatamente igual ao de hoje, ou pior. Acredite, isso ainda existe! É um dos desafios que teremos que enfrentar com todas as estratégias e lições aprendidas até aqui.

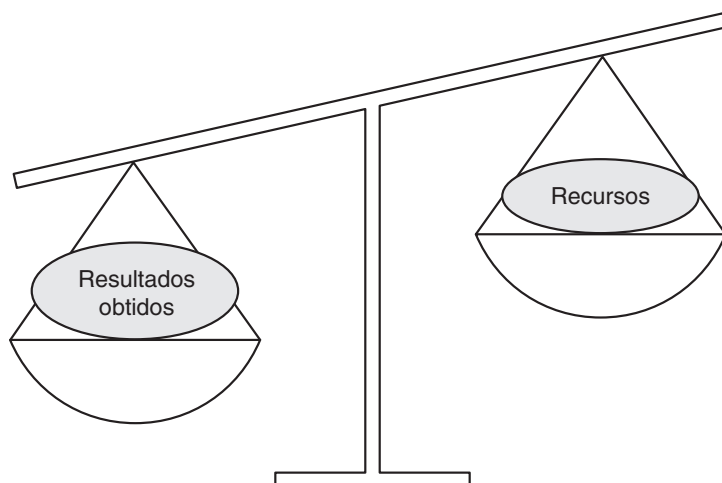
LIÇÕES APRENDIDAS: Independentemente dos motivos que tenham levado uma área de TI a deixar de executar algumas atividades essenciais, não podemos deixar de reconhecer que estas atividades são inerentes e obrigatórias ao ambiente. Elas devem ser reestabelecidas assim que possível, pois continuarão a ser sempre essenciais.

TEMOS RECURSOS PARA EXECUTAR AS ATIVIDADES NECESSÁRIAS?

Tarefas de retaguarda, tais como criar e manter um CMDB, quando colocadas numa lista de atividades a serem executadas, são, via de regra, deixadas pelas pessoas para a lista das atividades opcionais. “Faremos quando der tempo”, dizem. Lamento informar: não vai dar tempo! Se esperarmos o tempo sobrar para então executar atividades que são essenciais para nossa gestão, então estaremos não com um, mas com dois problemas de gestão: nem a tarefa será feita nem a definição de prioridade da gestão está correta.

Como já vimos, é muito provável que a maior parte das organizações hoje não tenha realmente todos os recursos necessários para atuar em todas as atividades que deveria estar executando. Isto fica pior ainda se considerarmos que, como nunca nos dedicamos, por exemplo, a criar e manter um CMDB, teremos ainda mais tarefas represadas, o que pode significar um déficit cada dia maior. Isto, entretanto, não significa que as atividades não poderão ou não deverão ser feitas. Lembre-se: os resultados é que devem guiar os processos.

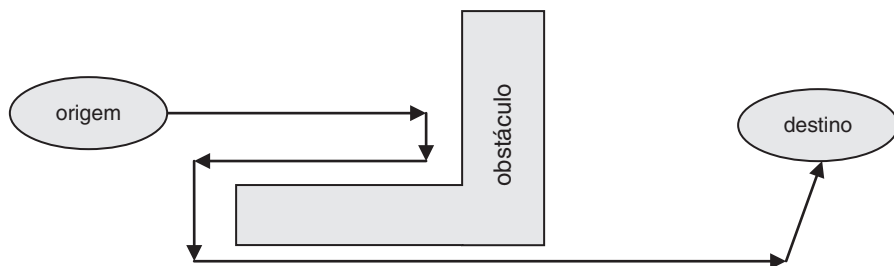
Se um processo de gestão de configuração puder ser justificado através de resultados, então os recursos poderão ser também justificados e alocados. Precisamos demonstrar que mesmo que recursos adicionais sejam necessários, eles não representarão custos, mas sim investimentos. Se uma pessoa adicional na equipe for necessária, talvez em dois ou três meses ela não seja mais necessária e talvez até permita que outra pessoa seja liberada, pois com a otimização de outros processos poderemos liberar recursos. Se mesmo assim isto não acontecer, talvez a alocação desta nova pessoa numa atividade

de retaguarda sirva para promover uma melhoria no atendimento e reduzir o tempo de reparo de um serviço que possa impactar a produção ou o faturamento da empresa. Neste caso, a relação custo-benefício é que tem que ser avaliada com uma visão corporativa. E ela poderá ser positiva, apesar dos custos adicionais.

Portanto, recursos nem sempre estão disponíveis, mas eles podem ser providos para um processo desde que os resultados justifiquem. Como você pensa que as empresas que hoje mantêm um processo de gestão de configuração conseguiram os recursos para estas atividades? Pode ter certeza de que, tanto no ambiente público como no ambiente privado, não há excesso de recursos. O que existem são políticas de aplicação e priorização. Se não inovarmos, não buscarmos "sentar em outra cadeira" para ter um novo ponto de vista, continuaremos reféns de um circulo vicioso no qual as melhorias não serão feitas por falta de recursos e nunca teremos recursos liberados porque melhorias não foram feitas.

LIÇÕES APRENDIDAS: Processos de melhoria e otimização nunca são executados com recursos ociosos ou excedentes. Eles sempre requerem investimentos, ou seja, alocação de recursos adicionais. Para se obter mais ou melhores resultados teremos que alocar mais ou melhores recursos.

COMO DEVERÍAMOS FAZER?

Quando o assunto é conseguir fazer mais com menos, ou conseguir absorver mais atividades quando já estamos saturados, há sempre a ideia de que chegamos a um impasse, ou de que não há como superar a barreira da falta de recursos.

Fazendo outra analogia, vou tentar apresentar um plano para atacar este problema. Imagine que certo soldado romano recebeu a atribuição de entregar uma correspondência endereçada a um general numa província muito distante. Ele, como bom romano que é, obstinado a cumprir seu objetivo, inicia sua caminhada pela estrada que o levará à província. Chegando a certo ponto da estrada percebe que seu objetivo poderá ser frustrado, pois uma ponte que cruzava um penhasco havia caído. Sem pestanejar ele retorna cinco quilômetros pela estrada por onde vira, pega outro caminho e chega ao seu destino, atrasado, porém sem desistir de sua missão. O que esta história nos ensina? Que mesmo que nosso objetivo seja caminhar para a frente, às vezes temos que voltar, retroagir, para seguir.

Vamos então aplicar esta regra à gestão de configuração e à construção de um CMDB em um ambiente que esteja buscando implantar a GSTI. Nosso objetivo neste projeto é seguir em frente e implantar a GSTI com sucesso. Nossa empresa está hoje num estágio no qual não se aplicam as melhores práticas da ITIL® na área de atendimento. Ela tem somente um help desk reativo e gostaria de ter um service desk proativo, efetivo e produzindo mais

com menos. Um cenário muito comum em vários projetos, com certeza. O que poderíamos, então, fazer? Andar para trás para depois poder ir para a frente! O que isso significa? Significa que se hoje a área de atendimento já é um help desk sem melhores práticas, nós talvez tenhamos que permanecer assim por mais dois ou três meses e ainda solicitar que atividades extras sejam absorvidas pela equipe de help desk. Lembre-se: vai parecer um contrassenso deixar as coisas como estão (sem melhores práticas) e ainda piorar o cenário colocando ainda mais atividades a serem feitas. Vai ser difícil conter as expectativas de ver uma gestão de incidentes se iniciando logo.

Mas de que adiantaria iniciarmos um processo de gestão de incidentes se não temos a base de dados mais importante deste processo? Muitos acham que a base mais importante é a de registro de incidentes, a de erros conhecidos, ou a de conhecimento. Ok, todas são importantes, mas a mais importante é o CMDB. Ele é o mapa do terreno aonde iremos "travar a batalha", e olha que até os piratas, que eram "destemidos", já aceitavam o fato de que "sem um bom mapa não é possível achar o tesouro". Será que você é mais corajoso que eles? Ou talvez corajoso não seja bem a palavra?

A ideia então é esta: prepare os elementos essenciais que você precisa antes de se lançar numa nova empreitada, mesmo que sua empresa tenha a demanda, mesmo que julgue que os pré-requisitos podem ser deixados para mais tarde (seriam então pós-requisitos?). Adie qualquer iniciativa de colocar em operação novos processos e dedique-se à criação de um CMDB, mesmo que básico. Ele não precisa ser completo, só precisa ser correto.

LIÇÕES APRENDIDAS: Investir tempo para prover recursos que sejam pré-requisitos para outras atividades pode ser visto como um retrocesso, mas, se este investimento não for feito na hora certa, ele precisará ser feito mais tarde com custos ainda maiores. Se não houver investimento no início, não haverá lucros no futuro.

QUAL A IMPORTÂNCIA DE SE FAZER?

Ter um CMDB ou não poderá significar a diferença entre um processo de gestão de incidentes melhor ou pior. Poderá também fazer a diferença entre um processo de gestão de mudanças mais ou menos ágil. Em resumo: ter um CMDB poderá significar ter ou não melhores processos.

Melhores processos não existirão somente porque foram concebidos e desenhados de um modo diferente. Existe uma expectativa muito grande colocada em processos novos. Às vezes, as pessoas esperam que nós, como consultores, tenhamos uma "carta na manga" que possa fazer com que um processo inovador seja criado e resolva todos os seus problemas. Outros vão até a documentação oficial da ITIL® ou diversos sites espalhados pela web que publicam modelos de processos e pensam ter encontrado a solução que buscavam. Muitos até implementam esses processos e depois de algum tempo não conseguem ver efetivamente as melhorias surgirem. Nem poderiam.

Se nos lembrarmos do conceito básico de processos visto nos cursos de ITIL Foundations®, veremos que ele envolve algo muito clássico: entradas, atividades, saídas. Pois bem, aquelas pessoas que só se concentram sobre as atividades de um processo estão esquecendo-se das entradas! Principalmente de entradas tais como o CMDB, o Catálogo de Serviços, os Acordos de Nível de Serviço etc.

Algumas pessoas, ao analisarem o processo de gestão de incidentes, dizem: "Eu pensei que as entradas eram os chamados que eram abertos e que as saídas eram as soluções produzidas." Não estão errados, porém existem outras entradas que foram esquecidas. Sem bases de dados de RH, os processos de gestão de RH não sobreviveriam, como você deve estar lembrado. A afirmativa também vale para os processos de gestão de serviços de TI. E não é só isso. O CMDB, além de ser uma entrada importante, é também uma saída importante!

Não podemos nos esquecer de que um simples chamado de solicitação de transferência de um microcomputador de uma sala para outra, após executado pelo service desk, deve produzir algum tipo de atividade que garanta que

a atualização do CMDB espelhe a transferência executada, ou teremos em pouco tempo outro significado para CMDB: "O Cadastro Mais Desatualizado do Brasil", concordam?

LIÇÕES APRENDIDAS: A ITIL® é baseada em processos. Processos são baseados em entradas para produzirem saídas. Muitas pessoas querem produzir melhores saídas, mas não estão dispostas a fornecer melhores entradas. Isso pode produzir um impasse ou até tornar inviável a produção das saídas desejadas.

QUAL O RISCO DE NÃO FAZER?

Muitas empresas justificam que não possuem um CMDB estruturado e bem alimentado porque não têm recursos para alocar para estas atividades. Já dissemos que isso ocorre porque se cria um círculo vicioso no qual "não se faz porque não há tempo e não há tempo porque não se faz". Como já vimos, a existência de um CMDB pode ser um elemento que irá agregar facilidades na execução de diversos outros processos, tornando-os mais ágeis e rápidos, liberando, portanto, recursos.

O fato de não termos um CMDB e também processos que o mantenham atualizado e confiável pode produzir outro efeito de círculo vicioso: "Não fazemos gestão porque não temos recursos e não temos recursos porque não fazemos gestão." Num cenário como este, como o diretor de uma empresa pensaria em liberar mais recursos financeiros, por exemplo, para contratar mais pessoas para a área de TI, se nem a informação precisa sobre o total de equipamentos existentes na rede o gerente de TI é capaz de apresentar quando inquirido numa reunião? Que créditos têm uma gerência de TI que desistiu de controlar seu inventário? Coloque-se no lugar do diretor financeiro: você aportaria mais recursos para uma área que já decretou incapacidade de executar suas atividades de gestão?

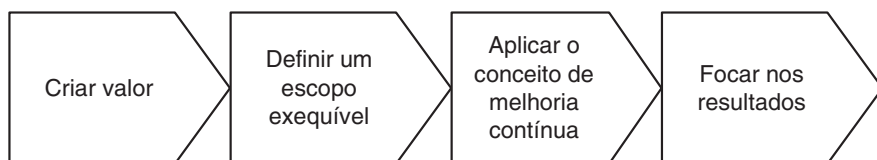
Isso significa que a ausência de um CMDB pode ter impactos diretos e indiretos nos demais processos ITIL® e até no próprio processo de gestão de serviços de TI. Pode fazer com que a credibilidade da gestão executada seja colocada em xeque. Pode fazer com que a confiança dos clientes da TI se reduza, pois a ideia de que a TI está operando sem conhecer seu próprio acervo pode levá-los a duvidar da efetividade de sua atuação. E pior que tudo isso: pode gerar ainda mais sentimento de liberdade e impunidade para os clientes da TI quando eles alterarem sem permissão configurações de equipamentos, equipamentos de sala etc. O pensamento que pode se estabelecer é: "Se a TI não tem controle efetivo sobre estes itens, então por que eu não mexeria neles? Se eu mexer nunca serei detectado..." Teremos então mais um círculo vicioso: "A TI não controla porque as coisas mudam sem permissão, e as coisas mudam sem permissão porque a TI não controla." Estará, então, estabelecido o caos.

LIÇÕES APRENDIDAS: A GSTI só poderá realmente ser praticada se tivermos controle sobre o ambiente. Quem não registra não mede. Quem não mede não controla. Quem não controla não faz gestão. Não é possível dizer que se faz GSTI se não há controle sobre os itens essenciais que ela manipula.

POR ONDE COMEÇAR?

A grande parte das pessoas quando fala em aplicar as melhores práticas da ITIL® à GSTI imagina que isto significa se dedicar a novos processos

ligados diretamente à operação do service desk: incidentes, mudanças, requisições, eventos, problemas etc. Talvez porque exista uma visão de que os processos atuais que executam em seus ambientes de atendimento não sejam bons, logo deveriam ter novos processos. Será que estas pessoas já pararam para avaliar por que suas operações não são tão boas quanto elas desejariam?

Já vimos no Capítulo 2 que a TI precisa mudar seu ponto de vista. O que pode estar faltando não são somente processos adequados, mas a adoção de premissas, a criação de artefatos de apoio, o estabelecimento de políticas e regras, a adoção de comportamentos diferenciados. Entre os artefatos de apoio que consideramos essenciais está, sem dúvida, o CMDB. Para sua criação e manutenção algumas iniciativas devem ser adotadas, entre elas:

Criar valor

A primeira iniciativa que se deveria buscar seria demonstrar a todos os envolvidos nos processos de gestão de serviços de TI a importância do CMDB. Não conseguiremos criar e manter um CMDB sem que seja estabelecido o real grau de importância dele, dentro e fora da TI. Dentro da TI, para que as pessoas possam se engajar nas atividades de criação e manutenção do CMDB, compreendendo, cada um, o seu real papel. Fora da TI, para que as pessoas possam entender a necessidade da existência de processo de gestão de configuração, de políticas de gestão de itens de configuração, de regras e exigências de restrição a mudanças não autorizadas etc.

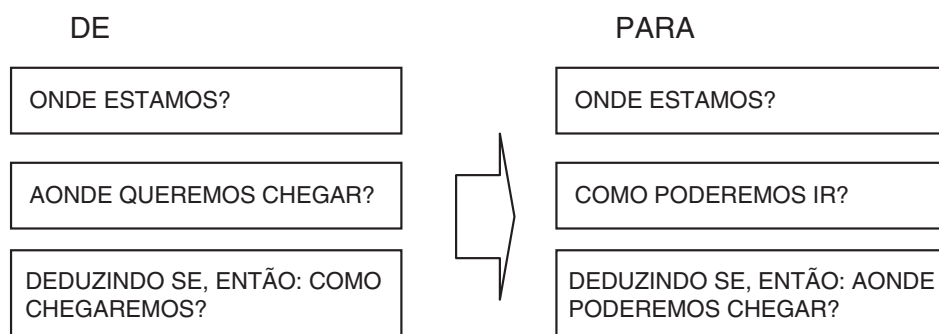
A organização precisa reconhecer o papel do CMDB como um elemento de garantia de continuidade de suas atividades de negócio. Se uma visão

corporativa for estabelecida poderemos ter o apoio de áreas estratégicas para nossas iniciativas. Este apoio pode e deve (segundo a ITIL®) ser traduzido em políticas organizacionais, não somente em decisões pessoais ou departamentais. Políticas são documentos que se integram não só aos processos de negócio, mas à visão e à missão da organização. Quando políticas organizacionais passarem a ser criadas referenciando a GSTI, ou até mesmo especificamente o CMDB, teremos, então, atingido o nível de reconhecimento necessário ao tema.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não são as pessoas que devem ser convencidas da importância do CMDB, mas a organização como um todo. O reconhecimento corporativo desta importância irá criar um valor de longo prazo. O reconhecimento das pessoas pode ser passageiro. Invista em ações que deem resultado de longo prazo.

Definir um escopo exequível

Os conceitos de gestão de configuração que são repassados nos treinamentos de ITIL Foundations® já destacam, para aqueles que irão implantar este processo, o fato de que uma das primeiras atividades deve ser a definição do escopo do processo. Não vamos nos ater aqui aos conceitos, mas à aplicação deles, pois este é nosso objetivo em todo o livro. Todos sabem que definir um escopo é essencial e que ele não deve ser nem muito abrangente nem muito restrito. É isso o que nos diz a teoria. Mas como definir em que escala intermediária ficaremos entre o abrangente e o restrito? Existem empresas que não sabem precisamente nem quantos micros possuem no seu parque de equipamentos e querem já na primeira fase de implantação do processo de gestão de configuração ter um nível tão detalhado de inventário de equipamentos que chegam ao ponto de desejar manter no CMDB até o fabricante de cada pente de memória instalado nos equipamentos.

O que isso nos ensina? Que devemos analisar o GAP que precisamos preencher. Não podemos, como implantadores de um processo de gestão de configuração, estabelecer um escopo padronizado para todas as empresas. Tudo vai depender de onde estão agora e dos recursos que possuem para dar o próximo passo. Precisamos respeitar o nível de maturidade atual e a capacidade de desenvolvimento para então definir aonde chegaremos.

Talvez esta abordagem contrarie, de certo modo, o modelo de "onde estamos – aonde queremos chegar – como chegaremos". No modelo clássico, primeiro reconhecemos onde estamos, depois aonde queremos chegar, para, então, criarmos um caminho que nos leve até lá. Na abordagem alternativa que estamos propondo aqui definiremos primeiro onde estamos, depois como podemos caminhar, e, em seguida, descobrimos até onde poderemos ir. Definiremos um objetivo baseado nos recursos de que dispomos. A restrição são os recursos, então talvez possamos nos adequar a ela.

Criando uma analogia com esses dois modelos, poderíamos afirmar que, no modelo clássico, nós identificamos que estamos em Curitiba, queremos chegar até Recife no mesmo dia, então definimos que iremos de avião. Já no modelo proposto, nós sabemos que estamos em Curitiba, identificamos que só poderemos ir de ônibus, pois não temos dinheiro para o avião, logo descobrimos que chegaremos a Recife somente depois de uma semana. Este é um modelo baseado em restrições. Se já conhecemos as restrições

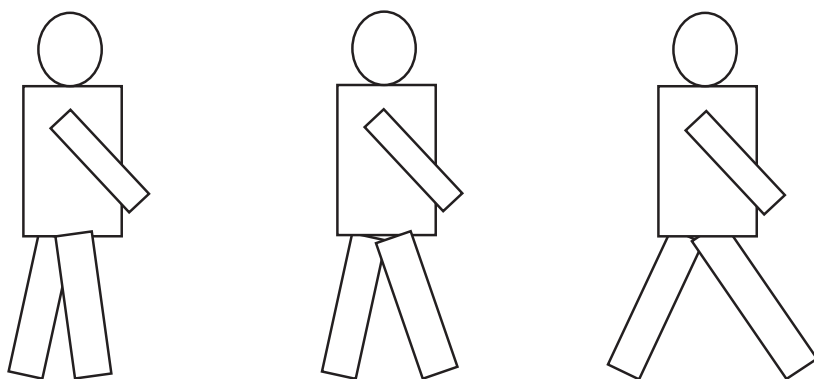
e temos que nos adequar a elas, então o que nos resta é saber até onde conseguiremos ir nesta primeira etapa de nossa iniciativa, respeitando as restrições.

LIÇÕES APRENDIDAS: Existem dois tipos de limitação com as quais devemos lidar: aquelas que são transponíveis e aquelas que são instransponíveis. Procure superar as primeiras e se adaptar às segundas. As limitações intransponíveis poderão se transformar em transponíveis ao longo do tempo, portanto não deixe de focar nelas continuamente.

Aplicar o conceito de melhoria contínua

A abordagem anteriormente apresentada de um modelo de execução baseado em restrições é totalmente aderente ao conceito de melhoria contínua proposto pela ITIL®. Esta visão é um dos fatores essenciais para o sucesso da implantação não só do processo de gestão de configuração, mas de todos os demais processos da ITIL®.

Muitas pessoas, e até empresas, procuram definir ou redefinir seus processos operacionais agregando as melhores práticas sugeridas pela ITIL® sem respeitar o modelo de restrições. Esquecem-se de fazer as considerações sobre o cenário de uma determinada empresa e, aplicando simplesmente uma abordagem “by-the-book”, geram uma situação de incompatibilidade entre o desejado e o alcançado. É o que chamamos de falta de “ajuste do tamanho do passo”.

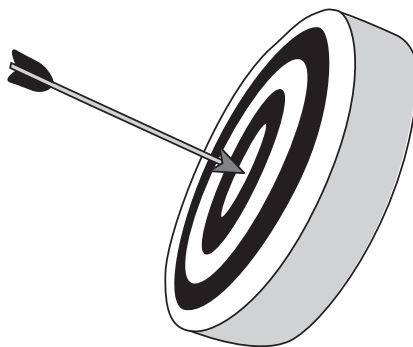
A ITIL® nos mostra os passos a serem dados, mas não o tamanho do passo que devemos dar de cada vez. Indiretamente, até nos diz que devemos dar vários passos e não um único, pois sugere no processo de melhoria contínua que devemos fazer sucessivas melhorias gradativamente. Isso é uma demonstração de que a ideia por trás da ITIL® é: “Faça pouco a pouco, mas faça sempre.”

Grandes projetos de implantação de gestão de serviço de TI aplicando ITIL® que se alongam por intermináveis anos parecem ser um contrassenso. Parece que as pessoas querem, em um único passo, atingir um modelo de perfeição, então, as melhorias contínuas serão somente uma exceção a ser tratada quando uma irregularidade for encontrada e corrigida. A melhoria contínua é, na verdade, uma proposta de evolução de maturidade. Vamos começar a gestão de configuração com maturidade nível 1, para depois então buscar a maturidade nível 2 e assim por diante. Vencidas as restrições de um nível de maturidade, estaremos habilitados a seguir para o próximo nível.

Este é mais um ponto que a V3 talvez ainda precise aprimorar, seguindo um modelo parecido com o que o Cobit® já propõe. Estabelecer níveis de maturidade possíveis para cada processo da ITIL® de acordo com as competências desenvolvidas, com as melhores práticas já adotadas e com as características criadas nas organizações.

O nível de maturidade por processo poderia permitir que as empresas se focassem em buscar pequenas conquistas a cada ciclo de melhoria conforme suas restrições. Aqueles que pudessem sair do nível 0 para o nível 3 diretamente poderiam fazê-lo, já aqueles que do nível 0 pudessem só chegar até o nível 1 também já teriam desenvolvido uma nova maturidade. Hoje, muitas pessoas acreditam que ao saírem do curso da ITIL Foundations® poderão chegar em suas empresas e começar um plano de implantação da GSTI que os leve do nível 0 para o nível 5 “num piscar de olhos”. Lamento dizer: estão enganados.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não estabeleça metas muito arrojadas. "Pequenas vitórias" (quick wins) são melhores do que "grandes e intermináveis batalhas". Se você quer conquistar "todo um território", procure "vencer uma batalha de cada vez". Respeite suas limitações na hora de definir o "tamanho do passo que irá dar".

Focar nos resultados

Este parece um ponto repetitivo. E realmente é. Toda a ITIL® sugere foco em resultados. Cada processo visa essencialmente resultados. Existem casos nos quais muitas pessoas acabaram se concentrando tanto em "como fazer" a gestão de configuração e a criação do seu CMDB, que se esqueceram de "por que" estavam fazendo aquilo ou "para quem" estavam fazendo. Esse é um risco que qualquer abordagem metodológica, framework, modelo ou padronização traz: as pessoas podem virar escravas do "como chegar lá" e acabar esquecendo-se de definir realmente caminhos que "os façam chegar lá".

Já vimos que realmente o formalismo, a padronização, o uso de regras, o estabelecimento de senso comum sobre alguns pontos etc., são itens importantes para que um ambiente obtenha o correto uso dos recursos, a execução de atividade de modo mais produtivo, para que haja o correto estabelecimento de prioridades etc. Porém, a medida na qual estes elementos precisam ser agregados a um ambiente vai depender "do tamanho do passo que você

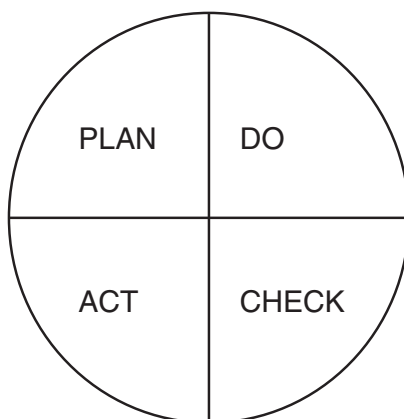
possa dar". Aqui também vale um ditado popular: "Quem quer o ótimo, o bom nunca tem."

Pequenas conquistas que agregassem efetivamente resultados de melhoria na entrega de serviços deveriam ser nosso objetivo diário e contínuo. Talvez, inclusive, deste modo pudéssemos romper as barreiras da resistência às mudanças de modo mais fácil, sem radicalismos, sem conflitos, sem falta de recursos.

LIÇÕES APRENDIDAS: Sempre estabeleça e destaque o resultado que será obtido com um plano de ação. Apresente sempre primeiro aquilo que será obtido, e só depois, como consequência, enumere o que deverá ser feito. Se as pessoas se concentrarem naquilo que querem obter poderão se convencer mais facilmente do esforço que deverão dispender.

COMO EXECUTAR AS ATIVIDADES NECESSÁRIAS?

A primeira pergunta que nos vem à mente quando falamos em construir um CMDB é: como devemos executar as atividades da gestão de configuração? A resposta é simples: uma de cada vez! Pode parecer trivial, mas essa é uma regra que nem sempre é seguida. As atividades do processo de gestão de configuração segundo a ITIL® (planejamento, identificação, controle, registro de status, verificação e auditoria) já nos mostram um simples, mas eficaz, roteiro.

Não vamos nos deter em roteiros aqui, pois como já dissemos no prefácio, roteiros infalíveis não existem. O que iremos discutir são abordagens para cada uma destas atividades pressupondo que sejam realmente as melhores práticas. Se você analisar mais detalhadamente verá que também nesta abordagem proposta pela ITIL® mais uma vez a clássica abordagem do PDCA (plan-do-check-act) está presente. Logo, não há como negar que esta abordagem pode funcionar bem.

Planejamento

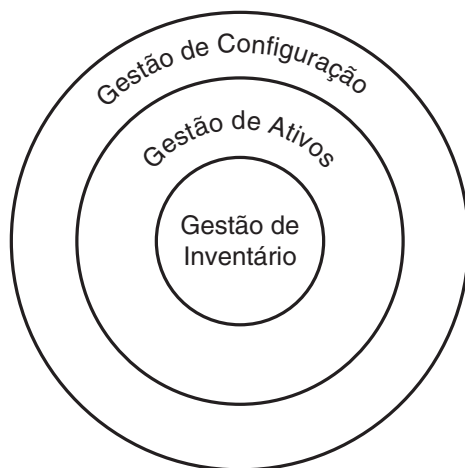
As recomendações de abordagem para esta atividade já foram apresentadas no item "Por onde começar?". São pontos que podem lhe orientar para planejar a implantação do processo de gestão de configuração. O detalhamento de subatividades desta e das demais não serão abordados, pois fazem parte da conceituação teórica sobre ITIL®. Sugiro uma releitura do tema.

Identificação

Esta atividade, que parece ser uma das mais simples, talvez seja aquela que demandará mais cuidado ao ser executada. Muitas pessoas acreditam que o principal foco da identificação seja a descoberta dos itens de configuração (discovery) na rede. Esta ideia acaba sendo reforçada pela oferta no mercado de ferramentas de discovery, ou softwares de inventário automático, que se por um lado oferecem a grande facilidade de coletar informações, por outro lado induzem muitos ao mero controle quantitativo.

Diferenciar a gestão de inventário da gestão de configuração deve ser nosso primeiro objetivo quando falamos em GSTI. Muitas pessoas envolvidas com os processos de TI, por já terem no passado se envolvido com processos de

gestão de inventário, acreditam que a gestão de configuração é só uma nova denominação para aquilo que já conheciam. Não falo somente daqueles que compõem a equipe da TI, mas também dos clientes da TI. Se, por um lado, a equipe da TI pode ter a falsa impressão de que fazendo um inventário de seu parque de equipamentos terá cumprido com a fase de identificação, por outro os clientes podem não entender por que a TI está investindo tanto tempo e recursos numa atividade que "um software pode realizar automaticamente".

Não podemos dizer que não exista algo de comum entre a gestão de inventário e a gestão de configuração: a gestão, isso é, quando ela realmente é feita. Por outro lado, existem também muitas diferenças entre elas. A primeira diferença é que o levantamento automático feito na gestão de inventário é muito mais quantitativo do que qualitativo. Ele também se baseia exclusivamente em itens de configuração acessíveis pela rede, ou seja, naqueles que estejam ativos e acessíveis na rede e para os quais consigamos algum tipo de interação via algum protocolo de comunicação (SNMP, WMI, IP etc). Todos sabemos que este pode ser um bom começo para a gestão de configuração, mas com certeza está muito aquém de nosso objetivo principal que é mapear muitos outros itens de configuração que ficariam fora deste simples levantamento. Logo, não importa se seu levantamento é automático, manual ou uma combinação dos dois. Há de se estabelecer um plano e métodos para atingir uma riqueza maior de elementos e, principalmente, para inter-relacioná-los, o que, por sinal, é também a grande diferença da gestão de configuração.

Como nos demais processos que já comentamos, será importante apresentar os benefícios que esta atividade irá gerar para o cliente e não para a TI. Não estaremos investindo tempo e recursos numa atividade porque nós temos interesse no resultado dela, mas porque o resultado é importante para o cliente. Precisamos acreditar nisso para poder transmitir a ideia. Este é um ponto importante: muitas pessoas têm um discurso pronto a apresentar quando se trata de justificar a execução de atividades de acordo com a ITIL® porque estão "do lado da mesa" da TI. Porém, basta que você coloque estas pessoas como clientes da TI, "do outro lado da mesa", e elas não estarão mais dispostas a colaborar na mesma proporção. Como já dissemos, a questão não é "como fazer", mas "por que fazer". Seja o primeiro a comprar esta ideia e será muito mais fácil vendê-la.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não transfira a responsabilidade do controle e da gestão do CMDB para uma ferramenta qualquer. Como o próprio nome já diz, a ferramenta é só um meio para você realizar uma atividade. Ela é muito importante, mas quem deve estar no comando é você. A ideia de que uma ferramenta pode automatizar um processo não é válida. Ela pode automatizar atividades, mas não todo o processo.

Controle

Boa parte da resistência existente nos ambientes de TI para aplicar tempo e recursos ao processo de gestão de configuração se deve a fracassos anteriores na tentativa de controlar informações sobre o parque de equipamentos existentes.

Existem empresas que após três ou quatro tentativas de manter seus dados atualizados, literalmente desistem de tentar controlá-los. Estas empresas relatam que não foi o levantamento das informações que gerou problemas, mas sim a falta de fidelidade entre as informações coletadas e as informações

reais existentes na rede depois de três ou quatro meses. Os dados coletados não traduziam mais a realidade da rede. Normalmente a justificativa para que isto ocorra é que “as coisas mudam e a TI não fica sabendo” ou que “as pessoas alteram coisas sem permissão”.

Não foi por acaso que, entre as propostas de atividades que a ITIL® apresentou como melhores práticas, aparece uma atividade de controle que procura criar mecanismos para evitar estas alterações não autorizadas. Realmente não conseguiremos manter um CMDB sincronizado com a realidade se não nos dedicarmos em todos os demais processos (incidentes, mudanças, liberação, problema etc.) a criar atividades que assegurem esta integridade. Não se trata de proibir que as mudanças ocorram na rede, mas em controlar para que elas ocorram e sejam “reproduzidas” no CMDB fielmente. Por certo, poderá haver situações de anormalidade nas quais o sincronismo tenda a ser perdido, mas mesmo nestas situações deveremos estar preparados para restabelecê-lo.

O que isso significa? Que deveremos ter processos não só para o levantamento, mas também para o reconhecimento da perda de sincronismo e para a eventual sincronização. Significa também que precisamos identificar as causas da perda do sincronismo para atuar sobre elas. Aquelas mesmas empresas que dizem já ter feito vários levantamentos, mas que nunca conseguem manter o sincronismo, continuarão a não ter sincronismo enquanto não atuarem nas causas deste problema.

São as técnicas da gestão de problemas aplicadas ao aperfeiçoamento de processos e não só de serviços. Se há perda de sincronismo devemos buscar a causa deste problema. A causa, normalmente, está associada ao fato de que o usuário altera configurações e não comunica, portanto, inibir o usuário de fazer estas modificações pode ser atuar sobre o fato gerador das divergências.

Talvez a causa real do problema não seja o usuário deixar de comunicar quando altera, mas, sim, o fato de ele estar alterando sem ter permissão, portanto, inibir as alterações será uma ação efetiva. Se ele insistir em alterar, crie mecanismos que detectem esta alteração e comuniquem imediatamente o responsável pelo CMDB. Muitas vezes o que deveremos fazer não será alterar o CMDB para refletir a mudança não autorizada, mas, sim, desfazer a alteração na rede, mantendo o CMDB sem alteração.

LIÇÕES APRENDIDAS: Sem controle, todo o processo de identificação e coleta de informações estará comprometido. Controles exigirão regras, políticas e normas. Controles poderão gerar cobranças e conflitos. Você irá descobrir falhas e não conformidades. Não procure culpados. Procure melhorias nos processos.

Registro do status

Considere que as mudanças não autorizadas tenham sido inibidas até o nível em que deixem de afetar significativamente a integridade do CMDB. Restarão ainda as mudanças autorizadas que terão que ser refletidas no CMDB durante todo o ciclo de vida dos itens de configuração. Este cuidado deve ser tomado quando se definirem os processos de mudança, liberação, validação, entre outros.

Aqui cabe um destaque a um ponto que muitas vezes parece pouco compreendido, principalmente por aqueles que têm somente a formação de ITIL Foundations®: a integração entre processos. Muitas pessoas visualizam os processos como se fossem monolíticos, ou seja, a gestão de configuração tem um começo, meio e fim, somente tratando de itens de configuração.

Isso ocorre porque na abordagem teórica dos fundamentos acaba-se por se dar pouco destaque à grande interação que quase todos os processos têm com os demais. Lembre-se, porém, que algumas interações foram sim abordadas, entre elas a da gestão de incidentes com a gestão de problemas e também a interação entre as gestões de configuração, mudança e liberação. Estas interações, e outras que você poderá descobrir se aprofundando no tema, poderão assegurar uma correta atualização de status dos IC durante todo o seu ciclo de vida.

LIÇÕES APRENDIDAS: Muito mais difícil do que criar um CMDB é mantê-lo atualizado. Antes de definir como irá coletar, pergunte-se como é que você manterá atualizado aquilo que coletou. Se não houver como, talvez nem valha a pena coletar.

Verificação e auditoria

Se considerarmos que estabelecemos processos de captura, registro, sincronização e atualização do nosso CMDB baseados nas melhores práticas da ITIL®, por que então deveríamos pensar em atividades de verificação e auditoria? Não seria de se esperar que a integridade do CMDB estivesse garantida? Qual seria então a finalidade desta atividade? Provar que as coisas estão certas ou provar que as coisas estão erradas?

As atividades ligadas à auditoria sempre correm o risco de serem vistas como um meio para detectar falhas, para apontar deficiências. Já vimos que a ITIL® se baseia num ciclo de melhoria contínua, e melhorias podem ser produzidas pela correção de deficiências ou pelo aperfeiçoamento daquilo que já está bom. Logo, uma ideia que deve ser repassada a todos os envolvidos com o processo de gestão de configuração é a de que manteremos uma atividade contínua de verificação e auditoria não só para encontrar falhas, mas também para provar que já conseguimos atingir completamente o nível de maturidade que desejávamos atingir e que, portanto, estamos prontos para "subir mais um degrau". A verificação e auditoria pode, portanto, ser um processo de reconhecimento de que tudo foi feito tão bem que nada mais resta a fazer neste nível de maturidade. Pode ser o elemento que permitirá reconhecer o sucesso, e não o fracasso.

A ideia de que será necessário constantemente fazer auditorias e verificações no CMDB pode deixar a impressão de que por algum motivo os processos de gestão de configuração feitos pela TI não são suficientemente bons para garantir os resultados necessários. Porém, analisando outras áreas de gestão, podemos verificar que verificações e auditorias são bastante comuns como estratégia de validação.

FECHADO PARA BALANÇO

Um exemplo muito comum é o do processo de recontagem de estoque feito anualmente em várias empresas. Observe uma grande loja de departamentos em um shopping center. Normalmente estas lojas têm um processo de controle de entrada e saída de mercadorias muito aperfeiçoado. Nenhum produto é colocado nas prateleiras sem que esta informação seja inserida no sistema. Da mesma maneira, nenhum produto é vendido sem que a quantidade seja atualizada no sistema. Assegura-se também que nenhum produto saia da loja sem ser através do processo de venda, utilizando-se mecanismos que impedem o roubo de mercadorias. Por que então estas lojas anualmente têm necessidade de recontagem de seus estoques? Será que os processos que eles executam não são suficientemente bons para evitar falhas no controle de seus estoques, ou será que com a recontagem eles desejam justamente provar que seus processos são tão bons que nada está diferente do que os sistemas indicam?

Este exemplo não significa que nosso processo de verificação e auditoria deva obrigatoriamente ser um processo anual. Acredito, inclusive, que podemos criar atividades de verificação e auditoria que estejam inseridas em atividades operacionais diárias, semanais e até eventuais. Deixar as verificações para serem realizadas em períodos muito distantes pode inclusive ser prejudicial.

Existem empresas, por exemplo, que definem como estratégia para verificação e auditoria que um técnico, ao se deslocar para uma visita presencial para um atendimento de instalação de uma impressora, deva também verificar algumas características básicas do microcomputador ao qual esta impressora seria associada. Além de instalar a impressora ele, utilizará a visita para uma coleta presencial de algumas informações que futuramente serão confrontadas com os dados existentes no CMDB. Se alguma divergência for então encontrada, os ajustes serão feitos e a busca da causa raiz para esta divergência será estudada e equacionada. Assim, o tratamento de uma simples solicitação de instalação de um item poderá produzir a identificação de divergências ou a verificação de exatidão de dados em outro item de configuração.

Pequenas verificações com maior frequência podem ser mais produtivas do que extensas verificações feitas em períodos muito longos. Muito provavelmente você não terá recursos disponíveis para alocar num longo processo de verificação. Já se inserir uma ou duas atividades adicionais a serem executadas não em todas, mas em algumas atividades operacionais (no exemplo dado, poderíamos imaginar que, para cada cinco instalações, uma deveria ter dados verificados), talvez a sobrecarga não seja percebida e possa ser absorvida.

Também o fato de executarmos algumas verificações associadas a atividades operacionais pode fazer com que elas não se destaquem demasiadamente, reduzindo assim a resistência que as pessoas terão a sua execução. Se você anunciar que no próximo mês fará uma verificação em todos os equipamentos da rede para verificar divergências, poderá ter uma grande resistência por parte dos clientes da TI. Já se algumas verificações forem feitas isoladamente durante outras atividades operacionais, um menor impacto poderá ser gerado entre os clientes da TI.

LIÇÕES APRENDIDAS: Estabeleça o conceito de que a auditoria e a verificação são atividades que buscam demonstrar o nível de conformidade e não que procuram encontrar falhas. Estabeleça um nível de conformidade aceitável (90%, 95% etc.) e, quando atingido, parabenize as pessoas pela obtenção dos resultados, porém não deixe de mostrar que, segundo a melhoria contínua, este nível precisa sempre ser melhorado. Quando atingir 100% de conformidade, continue a cobrar melhorias, agora focado na otimização dos processos.

COMO MANTER AS COISAS FUNCIONANDO?

Como já vimos, criar um CMDB não é nosso maior desafio. A maior dificuldade depois de sua criação será mantê-lo atualizado, pois novas atividades terão que ser absorvidas e executadas continuamente. O processo de

gestão de configuração, como observamos neste capítulo, visa produzir um importante elemento de apoio para os demais processos. Podemos até dizer que ele, por si só, não interfere diretamente na qualidade dos serviços oferecidos pela TI, mas, sem dúvida, sua ausência causa impactos. Esta é uma característica dos processos “meio” quando comparados aos processos “fim” (tais como a gestão de incidentes).

Justamente por não ser um processo-fim, muitas vezes seus resultados são pouco visíveis se analisados isoladamente. Para que possamos assegurar que os recursos necessários para execução do processo de gestão de configuração continuem a estar disponíveis, e que os envolvidos continuem engajados, devemos então demonstrar que a presença do CMDB está agregando benefícios para os demais processos.

Procure identificar em quais processos o CMDB realmente está sendo aplicado e demonstre como estes processos teriam que operar sem a presença do CMDB. As deficiências geradas pela ausência ou os benefícios pela presença poderão, então, servir de justificativa para a manutenção das iniciativas e esforços.

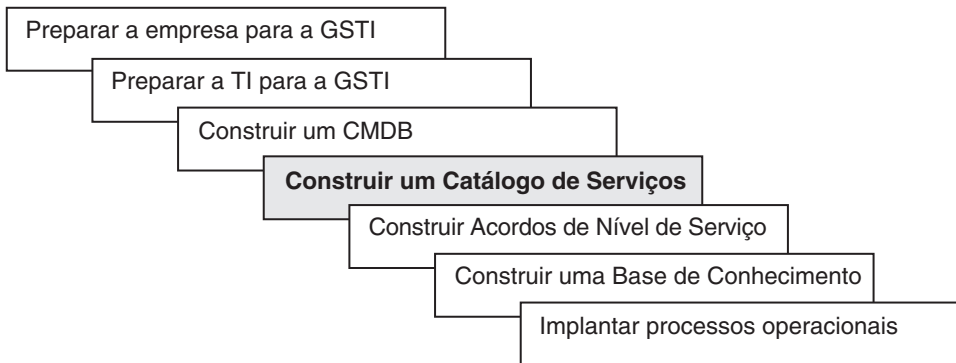
Algumas empresas, após terem vencido as resistências iniciais da falta de recursos, de ferramentas e processos para executar a gestão de configuração, falham por não conseguir demonstrar seus benefícios. Outras empresas também falham por demonstrarem os resultados tarde demais. Este é um cuidado adicional que se tem de tomar: procurar apresentar resultados no tempo adequado. Muitas vezes, os resultados até já estão presentes no ambiente da GSTI, mas por não estarem sendo divulgados geram descrença no processo fazendo com que sua real importância não seja percebida.

Para manter também as coisas funcionando invista tempo e recursos na execução desta atividade. Não acredite em fórmulas milagrosas de softwares de discovery que irão lhe fornecer todo o controle necessário. Invista em processos de gestão de configuração associados aos demais processos, principalmente aos processos de mudança e liberação. Nenhuma mudança nos itens de configuração pode ocorrer sem que isso seja refletido em seu CMDB, previamente. No instante em que uma ferramenta de discovery apontar uma alteração de características já será muito tarde...

Se hoje você não tem alguém alocado à função de manutenção e atualização do seu CMDB de modo sistemático e diário, então repense seus processos. Se muita coisa muda diariamente então sua atualização também deve ser diária. A ideia de mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou até anualmente fazer levantamentos criará a falsa impressão de que você tem algum tipo de controle, mas, na verdade, efetivamente o controle preciso não existirá. Se todos os processos que manipulam itens de configuração não mantiverem íntima relação com o processo de gestão de configuração, em pouco tempo todo o esforço alocado na criação de seu CMDB poderá ser perdido.

LIÇÕES APRENDIDAS: Lembre-se de que pequenas atividades da gestão de configuração deverão fazer parte do dia a dia das equipes que se envolvem com a gestão de incidentes, de liberação, de mudanças etc. O sucesso da gestão de configuração dependerá muito mais dos demais processos do que dela mesmo. Faça uma matriz RACI e descubra quem executa cada atividade da gestão de configuração. Depois, atribua estas atividades e controle suas execuções.

Capítulo 4

COMO IMPLANTAR E MANTER UM CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE TI?

Dando sequência ao nosso conjunto de artefatos essenciais para a implantação de uma GSTI iremos abordar o catálogo de serviços. Muitas pessoas poderiam até defender a ideia de que até antes da criação de um CMDB deveríamos definir o catálogo de serviços. Não estariam, de certo modo, erradas. Acredito que, neste caso, estaríamos também discutindo um velho dilema: devemos atuar de modo *bottom-up* ou *top-down*?

Aqueles que primeiro definem e constroem um CMDB estarão dando um enfoque *bottom-up*, ou seja, primeiro identificando os elementos básicos que serão agregados para produzir os serviços para, então, chegar ao mapeamento dos serviços. Já aqueles que definem primeiro seu catálogo de serviços para depois detalhá-lo tecnicamente, produzindo dados para o CMDB, estarão dando um enfoque *top-down*. Qual é a melhor abordagem? Difícil responder. O importante, entretanto, é que ao final tanto do processo *bottom-up* como do *top-down* tenhamos estes dois artefatos integrados.

Não adiantará termos um CMDB extremamente detalhado se não utilizarmos estes dados para associá-los aos serviços que eles produzem. Também não adiantará ter um catálogo de serviços abrangente e completo sem que ele tenha dados dos itens de configuração que estão associados a estes serviços. Um, efetivamente, complementa o outro produzindo uma visão do que é oferecido e como é oferecido.

Um motivo que pode levar muitos a começarem pelo catálogo de serviços é que, em princípio, ele é mais fácil de ser produzido. Pensando então naquela máxima da ITIL® de que devemos buscar sucessivas melhorias contínuas, poderíamos produzir um catálogo de serviços inicial sem vinculá-lo a nenhum dado específico do CMDB (deixando para produzir o catálogo técnico de serviços mais tarde) para apenas posteriormente construir o CMDB e completar uma nova fase de melhoria no catálogo de serviços. Essa pode

ser uma abordagem adequada, desde que o processo de complementação do catálogo de serviços inicialmente criado aconteça.

Em muitos casos, o que acaba acontecendo é que, depois de criado o catálogo inicial, encerra-se o processo e a criação do CMDB e sua associação ao catálogo nunca acontecem, pois são tarefas mais complexas e geradoras de demanda de recursos. Neste caso poderia, então, ter sido mais prudente começar com uma abordagem *bottom-up* que garantisse que primeiro uma base de dados de referência fosse criada para só então ser viabilizada a criação do catálogo de serviços.

Também aqueles que começam pelo CMDB devem ter o cuidado de não investir muito tempo nesta atividade, deixando o processo de criação do catálogo de serviços para ser executado muito tardiamente. Sem um catálogo criado, outros artefatos, como os acordos de nível de serviço, também estarão impedidos de serem criados. Portanto, um catálogo elaborado antes pode liberar a execução de outras atividades importantes em paralelo.

Havendo condições de conduzir as duas abordagens simultaneamente (*bottom-up* combinado com *top-down*), poderemos ter uma combinação que irá gerar melhores resultados. Enquanto uma equipe poderia trabalhar na produção de um catálogo de serviços, outra poderia trabalhar na construção de um CMDB, ou então, para cada serviço incluído no catálogo de serviços, a mesma equipe poderia buscar os itens de configuração que o compõem, preenchendo o CMDB. É claro que nesta situação iremos encontrar muitos serviços que compartilham os mesmos itens de configuração e deveremos tomar o cuidado para não gerar redundâncias no CMDB.

LIÇÕES APRENDIDAS: Independentemente de escolher a abordagem *top-down* ou *bottom-up* procure durante a construção de seu catálogo de serviços mesclar visões do catálogo técnico e do catálogo de negócios para que ele sirva tanto para o uso da TI como para o uso das áreas de negócio.

TODOS CONHECEM REALMENTE O QUE É UM SERVIÇO?

Vamos agora abordar um fato muito preocupante: muitas pessoas se propõem a criar um catálogo de serviços, mas não compreenderam ainda exatamente o que ele é. Existem, inclusive, livros no mercado apresentando conceitos e exemplos de catálogos de serviços de modo equivocado, levando pessoas a acreditar em falsas ideias.

Um catálogo de serviços é um artefato produzido pela reunião de informações sobre os serviços, certo? É aí que começa a confusão, pois muitas pessoas, apesar de saberem o conceito da ITIL® para serviço, ao criarem um catálogo o deixam de lado. Se este conceito essencial não for transmitido e assimilado por todos os envolvidos no processo de GSTI, correremos o risco de comprometer seriamente os resultados esperados. Para evitar falhas, basta lembrar-se do conceito básico de serviço apresentado na ITIL®:

SERVIÇO: Um conjunto de elementos (software, hardware, processos, pessoas, tecnologias, documentos etc.) inter-relacionados de modo a prover as facilidades necessárias para a execução de uma atividade de negócio, entregue aos clientes e usuários sem que eles tenham que se responsabilizar pela infraestrutura e pelos custos de sua implantação e operação.

Se esta definição de serviço for aceita, então podemos falar em avaliar a capacidade de um serviço, medir a disponibilidade de um serviço, elaborar um plano de continuidade para um serviço, prover meios para restabelecer um serviço interrompido, avaliar problemas que impactam um serviço, definir aspectos financeiros associados ao custo de provimento de um serviço, analisar riscos associados aos ambientes dos serviços e tantos outros temas que a ITIL® trata com total propriedade.

Para saber se um item que você pretende incluir em seu catálogo é realmente um serviço (pois, se não for, não deveria estar lá), basta então responder a algumas simples perguntas:

Este item que imagino ser um serviço:

- Pode ter um tempo de disponibilidade acordado? (G. Nível Serviço)
- Pode se tornar indisponível por um incidente? (G. Incidentes)
- Precisa ser restaurado o mais breve possível quando for interrompido? (G. Incidentes)
- Tem um conjunto de usuários que o utilizam e um cliente que o requisitou? (G. Nível Serviço)
- Tem um requisito de capacidade para sua utilização? (G. Capacidade)
- Tem um custo de implantação e operação e pode ser controlado? (G. Financeira)
- Tem um conjunto de itens de configuração que o compõem? (G. Configuração)
- Pode ter um contrato de nível de serviço estabelecido e negociado? (G. Nível Serviço)

Entre outras...

Vamos ver um item e verificar se ele é um serviço que poderia ser incluído em nosso catálogo, por exemplo, o serviço de *correio eletrônico*.

Perguntamos, então: "O serviço de correio eletrônico..."

- Pode ter um tempo de disponibilidade acordado? Sim, de 90% de disponibilidade em horário comercial, cinco dias por semana, com interrupções de no máximo 30 minutos em cada evento de parada.

- Pode se tornar indisponível por um incidente? Sim, caso uma caixa postal de armazenamento de mensagens seja perdida, o serviço de correio eletrônico para um dado usuário pode ser interrompido.

- Precisa ser restaurado o mais breve possível quando for interrompido? Sim, para garantir que o usuário do serviço de correio eletrônico não tenha sua atividade de negócio afetada, o serviço precisa ser restaurado rapidamente.

- Tem um conjunto de usuários que o utilizam e um cliente que o requisitou? Sim, vários usuários do departamento de RH necessitam do correio eletrônico para executar suas atividades diárias, e a unidade de negócio RH, representada por seu gerente, requisitou que o serviço fosse disponibilizado para todos os seus funcionários, pois sem este serviço a atividade de seu departamento seria comprometida pela falta de meios para comunicação.

- Tem um requisito de capacidade para sua utilização? Sim, foi estabelecido que a TI deverá ter uma capacidade de atender até 3 mil mensagens diárias, para pelo menos 100 diferentes contas de e-mail, devendo manter um histórico de mensagens de pelo menos cinco anos.

- Tem um custo de implantação e operação e pode ser controlado? Sim, os custos fixos e variáveis deste serviço foram aprovados no orçamento anual e estão sendo acompanhados mensalmente através da contabilização do uso de espaço em disco, mão de obra alocada etc.

- Tem um conjunto de itens de configuração que o compõem? Sim, o serviço de correio eletrônico utiliza o servidor de dados XPTO-1, roda com Ms-Exchange e Ms-Outlook em 100 diferentes estações de trabalho, todas conhecidas e cadastradas.

- Pode ter um contrato de nível de serviço estabelecido e negociado? Sim, um contrato de SLA foi definido estabelecendo que este serviço deva estar disponível 90% do tempo em horário comercial, cinco dias por semana, tendo suporte garantido inclusive nos meses de férias coletivas, capacidade de atendimento de 100 diferentes contas de e-mail etc.

Com todas estas características podemos demonstrar que inserir o serviço "correio eletrônico" em nosso catálogo de serviços está plenamente compatível com o conceito ITIL® estabelecido. Porém, veja a seguir alguns exemplos de itens que são comumente citados como de um catálogo de serviços, inclusive em livros e apostilas:

- Criação de conta de e-mail.
- Atualização de software aplicativo.
- Instalação de impressora.

Entre outros...

Nenhum destes passaria no teste das perguntas de qualificação de serviços. Pegue o primeiro deles e valide: "Uma criação de conta de e-mail."

Perguntaremos, então: "Uma criação de conta de e-mail..."

- Pode ter um tempo de disponibilidade acordado? Não. Quem tem a disponibilidade acordada é o serviço de correio eletrônico. A criação de conta de e-mail pode até ter um prazo para ser executada, mas isto não significa que possamos definir uma disponibilidade para a criação de uma conta de e-mail.

- Pode se tornar indisponível por um incidente? Não. A criação de conta não fica indisponível. Quem fica indisponível é o serviço de correio eletrônico.

- Precisa ser restaurado o mais em breve possível quando for interrompido? Não. A criação de conta não é restaurada. Quem é restaurado é o serviço de correio eletrônico que ficou fora do ar.

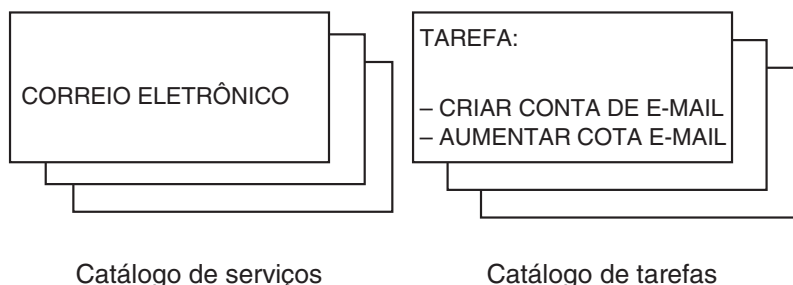
- Tem um conjunto de usuários que o utilizam e um cliente que o requisitou? Não. O correio eletrônico é que tem usuário. A criação de contas não tem usuários.

E assim por diante.

Nenhuma das perguntas poderá ser validada para a “criação de conta de e-mail”, nem para a “instalação de impressora”, nem para a “atualização de software aplicativo”. Estes itens não são serviços da TI. São tarefas executadas para operacionalizar serviços de TI.

O serviço “correio eletrônico” tem tarefas executadas pela TI, que podem ser “criação de conta”, “compactação de pasta”, “recuperação de backup de pasta”, “exclusão de conta” e assim por diante. Mas quantas coleções de tarefas vemos por aí sendo chamadas de catálogo de serviços? Muitas.

Não se trata de interpretação, como alguns dizem. Estamos falando da validação de um item de um catálogo de serviços contra os conceitos da ITIL®. Se você testar os itens de seu catálogo de serviços e nenhum deles passar na “prova” das perguntas anteriores, então provavelmente você não criou um catálogo de serviços, mas sim uma lista de tarefas executadas.

Outro conceito essencial precisa ser também relembrado: serviços não são executados pela TI. Serviços são entregues pela TI. Se você executa uma “criação de conta de e-mail”, então isto é tarefa. Se você entrega o “correio eletrônico” para ser usado pelo departamento de RH, então isso é um serviço da TI.

Acredito que parte desta confusão seja também causada, de certo modo, pela própria ITIL®, que não apresentou ainda claramente o conceito de “tarefas” associadas a serviços, nem na V2 nem na V3. Talvez, se pudéssemos

ter formalmente criado um catálogo de tarefas associado ao catálogo de serviços, todas as dúvidas fossem esclarecidas. Algo parecido até existe no processo de gestão de liberação, mas como não há muito aprofundamento nos cursos de ITIL Foundations®, cria-se a confusão. Procure sempre estabelecer este conceito básico no começo de cada projeto de implantação de GSTI.

No capítulo seguinte veremos também que a confusão continua quando se fala de acordos de nível de serviço, ou SLA. Muita gente ainda acredita que definir que uma tarefa de "instalação de impressora" será feita em até duas horas é definir um nível de serviço. Isto é somente parte da verdade, mas o conceito de SLA é muito mais abrangente e merece atenção. Fique, portanto, atento no início de qualquer projeto de implantação de GSTI para que os conceitos estejam muito claros entre todos os envolvidos dos níveis gerenciais e operacionais. Pode parecer que todo mundo está falando a mesma língua, mas, no fundo, apesar de as palavras serem as mesmas, os conceitos por trás de cada uma podem ser bem diferentes na cabeça de cada um, e, com isso, o resultado final pode ser bastante comprometido.

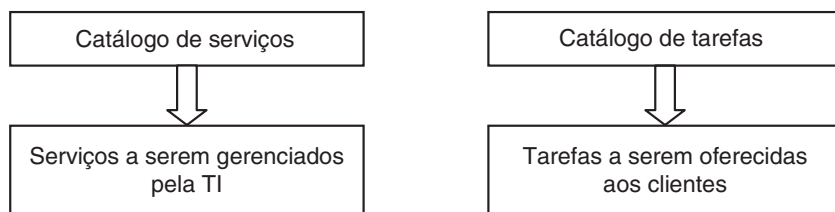
LIÇÕES APRENDIDAS: Fique atento para criar um catálogo dos serviços que a TI entrega aos clientes e não um catálogo das tarefas que a TI executa para os clientes. Depois de criado o catálogo de serviços, você poderá identificar tarefas que executa para cada um deles. Diferencie tarefas de serviços!

QUEM SERÁ O BENEFICIADO COM O CATÁLOGO DE SERVIÇO?

Outra questão que precisa estar bastante clara desde o início de nosso projeto de GSTI, quando se fala em criar e manter um catálogo de serviços, é o objetivo deste catálogo, ou para que ele está sendo criado. Não se trata só de formalismo ou de padronização, como muitos acreditam, mas de, mais uma vez como fizemos no processo de gestão de configuração, "mapear o terreno" no qual iremos atuar.

Se estamos buscando a gestão de serviços de TI, então é claro que precisamos conhecer os serviços que iremos gerenciar, certo? Porém, lembre-se dos exemplos de itens que compõem o catálogo de serviços que demos no tópico anterior: tem gente por aí gerindo os serviços errados. Tem gente acreditando que deve gerenciar se a "instalação de impressora" está sendo bem feita, mas não está gerenciando se o serviço de impressão centralizada está atendendo às demandas da empresa.

Alguns continuam a gerenciar o service desk como um help desk em que era mais importante saber se as tarefas eram bem desempenhadas do que perguntar ao cliente se o resultado obtido com o serviço utilizado atendia às expectativas dele. Lembre-se de que esta cultura deve mudar.

Deste modo, parece óbvio que o primeiro beneficiado com o catálogo de serviços deva ser a própria TI, pois terá um elemento que demonstrará quais são os serviços que ela deve gerenciar. Mas o que é gerenciar? Segundo o dicionário *Michaelis*, é *o ato de administrar ou dirigir*. Portanto, *precisamos administrar e dirigir os serviços que produzimos e entregamos para serem usados pelos nossos clientes* e, para isso, temos que conhecê-los.

Em segundo lugar, outro grande beneficiado com a existência de um catálogo de serviços é o cliente. Não, como dizem muitos por aí, para que ele saiba quais serviços *a TI irá executar* (sic), mas sim para que ele saiba quais serviços a TI pode disponibilizar para que sua área de negócios aplique na consecução de suas atividades.

Imagine o caso de uma grande empresa que tenha criado uma nova diretoria de assuntos estratégicos. Esta era uma área que até hoje não existia na empresa e a alta direção resolveu convidar um diretor externo que conhecesse

sobre o assunto para assumi-la. Esta pessoa, depois de contratada, chegou à empresa e na primeira reunião de trabalho apresentou o modelo de operação de sua área, elencando todas as atividades que a área deveria desempenhar. De imediato, solicitou para a área de TI da empresa uma lista dos serviços que a TI oferecia para poder verificar quais serviços poderiam ser agregados como facilitadores para execução de suas atividades, chegando a uma lista parecida com:

TABELA 1

Serviço oferecido pela TI	Processo de negócio	Quantidade de usuários
Correio eletrônico	Comunicação com o mercado	10
Acesso à internet	Pesquisa de mercado	5
Armazenamento de dados	Pesquisa de mercado Planejamento	10 2
Solução de gestão corporativa	Planejamento Comunicação com o mercado Pesquisa de mercado	2 10 10

E assim por diante...

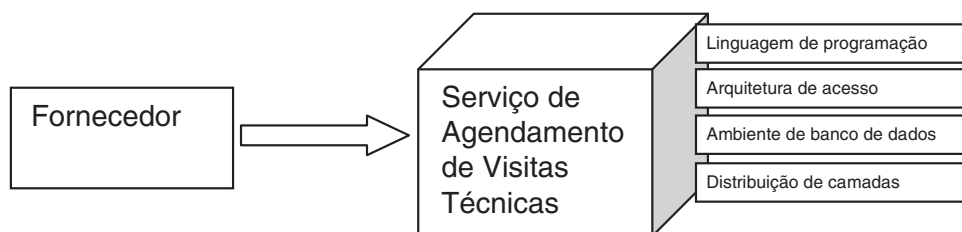
Este exemplo demonstra como é essencial para nossos clientes identificarem quais são os serviços oferecidos pela TI, quais suas características, sua disponibilidade, sua capacidade, seu modo de suporte etc. Neste instante, pouco interessa se "criamos novas contas de acesso à internet", se "tiramos dúvidas de internet" ou que outras tarefas somos capazes de realizar para o serviço "acesso à internet".

O cliente precisa saber se sua área terá ou não este serviço disponível para poder cumprir com seus objetivos de negócio. Se o cliente detectar que requer um serviço, baseado talvez até num conhecimento prévio de outra realidade em outra empresa onde trabalhou, mas que não está sendo atualmente oferecido pela TI, então ele poderá claramente indicar a necessidade de

disponibilização deste novo serviço, seja com recursos providos pela própria TI ou pela contratação externa (modelo de uso *as a service*).

Por falar em *as a service*, parece que a cada dia fica mais fácil tentarmos identificar o que realmente é um serviço se nos basearmos no conceito de ofertas *as a service* que vemos no mercado. Começamos esta era pelo *software as a service* e hoje temos várias outras ofertas desse tipo. Vemos que tudo que é vendido *as a service* é efetivamente um "*service*".

Quando a TI adquire um software de gestão de folha de pagamento *as a service* está na verdade oferecendo para sua empresa um serviço de TI capaz de atender ao processo de gestão de folha de pagamento. Logo, nesta empresa a TI oferecerá mais um serviço: um ambiente de Gestão de Folha de pagamento, composto por software, hardware, comunicação, processos, pessoal de suporte etc., tudo encapsulado na visão de um serviço. Mas e todos os demais serviços oferecidos, mesmo com recursos internos, também não deveriam ser vistos assim por nossos clientes de TI? É claro que sim. É o que a ITIL® defende quando diz que um serviço é um conjunto de elementos que serão agregados para prover uma facilidade para uma área de negócio sem que ela tenha que se preocupar com custos e riscos de operação deste serviço.

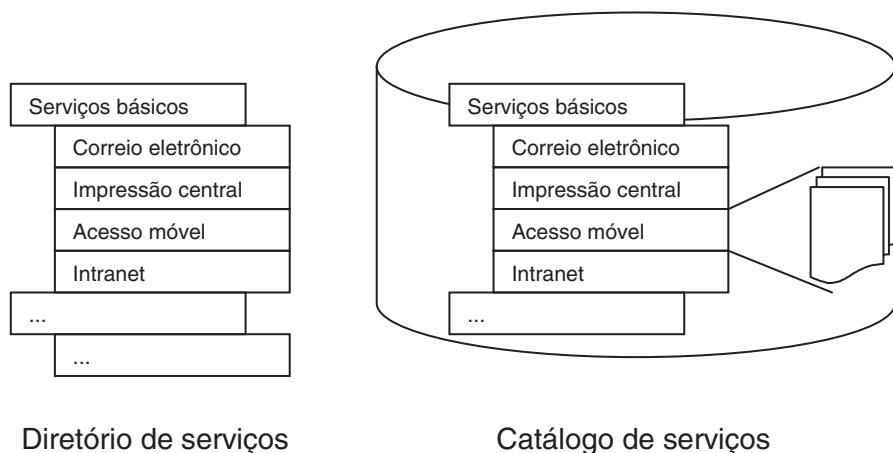
Já destacamos a importância do catálogo de serviços para a TI e para os clientes da TI. Vamos agora abordar os demais envolvidos num processo de gestão de serviços de TI: os provedores de serviços internos e externos (os fornecedores). Também para eles a existência de um catálogo de serviços de TI será bastante importante. O nível de abstração que o catálogo oferece permite que, por exemplo, um fornecedor externo saiba que está sendo requisitado a fornecer recursos para transmissão de dados para um serviço de "agendamento de visitas técnicas" utilizado pelo departamento de vendas.

O fornecedor não precisa saber se “agendamento de visitas” é um sistema, um módulo ou um programa. Também não precisa saber se roda via web ou não. Nem se foi construído em VB, Delphi ou Java. Ele só precisa saber que existe um serviço, que este serviço atende a uma capacidade de negócio, que teve sua capacidade de recursos definidas, e que, em função disso, o fornecedor deverá prover um link de velocidade X ou Y.

Não estamos mais falando de sistemas ou aplicações. Estamos agora falando de serviços, e se o fornecedor for capaz de conversar nesta linguagem, também nos oferecerá um “serviço de transmissão de dados” sem ter que nos “importunar” com detalhes técnicos sobre qual é a tecnologia que ele oferece, qual é o tipo de antena que usa, qual é o fabricante com o qual mantém parcerias etc. Se pudermos definir a disponibilidade, capacidade, segurança, e outras características do nível de serviço desejado para este fornecedor, e ele puder nos atender nestes requisitos, o resto será risco e custo dele.

Perceba que esta visão baseada em serviços influenciará desde a fase de estratégia do serviço, passando pelo seu desenho, sua transição e operação. Estaremos construindo e operando novos serviços baseados talvez na agregação de serviços de terceiros, tudo num patamar de abstração muito maior e principalmente com garantias de nível de serviço e não de marcas, modelos, fabricantes. Pode ser um longo caminho a ser trilhado até se chegar a tal nível de maturidade, mas usando-se a abordagem da melhoria contínua devemos pensar que hoje talvez seja o dia para dar o primeiro passo nesta direção, estabelecendo conceitos de serviços entre as partes envolvidas nos projetos.

LIÇÕES APRENDIDAS: Use o catálogo de serviços como um elemento de agregação entre as áreas clientes e a TI. Estabeleça um conceito de “orientação a serviços” dentro e fora da TI. A orientação a serviços (*service oriented*) não é uma tecnologia, mas sim uma modalidade de atuação: um modo de fornecer e receber facilidades para a operação de uma área de negócio.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE CATÁLOGO E DIRETÓRIO?

Muitas empresas, já cientes da necessidade de um catálogo de serviços, procuram criá-lo no começo de seus projetos. Considerando que não criem um catálogo de tarefas que a TI executa, teremos então realmente um catálogo de serviços, certo? Também não. O que às vezes encontramos são o que poderíamos chamar de diretórios de serviços. São coleções de nomes de serviços, às vezes agrupados em hierarquias, mas que não agregam muitos dados efetivos sobre os serviços que ali são representados. São a estrutura esquemática de um futuro catálogo de serviços ou o “esqueleto” desse catálogo.

Esta estrutura de diretório de serviços, se bem elaborada, é realmente um bom começo para um catálogo. Podemos dizer até que é o primeiro passo importante na construção do catálogo, como vamos ver no próximo tópico. Porém, devemos ter especial atenção para que a preocupação com o catálogo de serviços não se encerre depois que se tenha um diretório criado. Esta tem sido a principal falha em vários projetos: as pessoas entendem que precisam construir um catálogo, alocam pessoas para pensar em sua estrutura, fazem levantamentos, criam um diretório de serviços e fim. Sim! Pensam que acabaram sua atividade ao chegar ao diretório de serviços, publicando-o

ou inserindo-o numa tabela em seus sistemas de gestão de atendimento. Infelizmente, temos uma má notícia: neste instante, seus “problemas” estão só começando, pois ainda resta muita coisa a ser feita.

Às vezes, parece que muitas pessoas estão mais preocupadas em ter este diretório de serviços, não porque realmente o acham importante para a GSTI, mas porque o software de registro de solicitações que vão usar no service desk precisa desta tabela para poder registrar um chamado. Parece até que se o software não exigisse esta tabela, talvez estas pessoas nem “perderiam tempo” criando este tal “catálogo de serviços” (na verdade, um diretório). É como se a criação do suposto catálogo de serviços fosse uma etapa de definição de tabelas internas necessárias para a parametrização de um sistema de service desk.

Chamado n. Data :
Serviço:
Descrição:

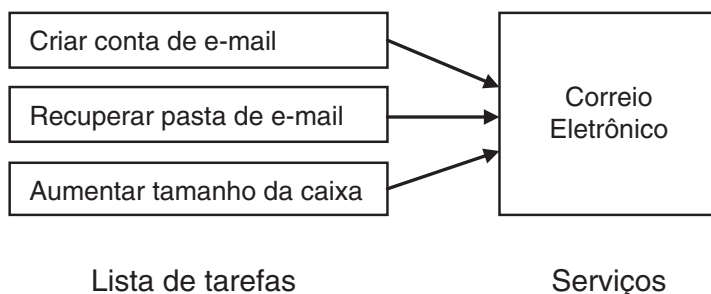
Já vimos, porém, que existem vários outros benefícios associados à existência do catálogo. Ter uma tabela para inserir no sistema de gerenciamento de chamados deve ser uma consequência e não um objetivo. Quando todos os envolvidos no projeto perceberem isso, teremos a devida importância estabelecida para as tarefas de criação e manutenção do catálogo.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não substitua um catálogo de serviços por um diretório de serviços, pois mesmo o mais simples dos catálogos deve conter muito mais informação do que um complexo diretório.

COMO CRIAR UM CATÁLOGO DE SERVIÇOS?

Existem várias abordagens possíveis para se criar um catálogo, mas em todas elas o mais importante, antes de tudo, é ter certeza de que todos entenderam o que é um serviço.

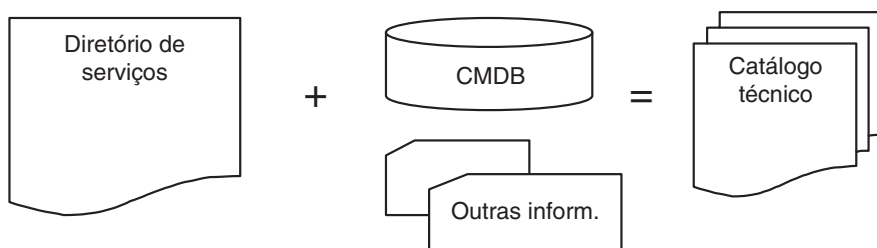
Até mesmo aqueles que pensam em começar com uma lista de tarefas que a TI executa para seus clientes podem, ao final, chegar a uma lista de serviços se tiverem a distinção entre tarefas e serviço. Em um projeto no qual participamos certa vez, utilizamos esta abordagem. Solicitamos para cada técnico da equipe que enumerasse uma lista de todas as tarefas que ele executava em seu dia a dia. Pedimos também que indicasse a frequência com que a executava (se diariamente, semanalmente, mensalmente ou eventualmente) e se já existia um procedimento documentado de como era tal execução. Nosso objetivo principal não era efetivamente construir um catálogo de serviços, mas sim identificar o nível de complexidade de procedimentos existentes, de variedade de ações, de concentração de atividades por período etc. Porém, conseguimos uma lista de tarefas que nos mostravam para quais serviços eram executadas e daí pudemos derivar uma lista de serviços existentes.

Assim, por exemplo: "Criar conta de e-mail", "recuperar pasta de e-mails", "aumentar tamanho da caixa de e-mails" etc., nos fez identificar que existia um serviço denominado "correio eletrônico" sendo oferecido pela TI. É claro que este processo não é um processo 100% seguro. Muitos fazem algo parecido com isso e acabam por criar um catálogo de tarefas agregadas por serviços e chamam isso de catálogo de serviços. Aí ocorre então uma distorção de conceitos perigosa.

Neste projeto, também tínhamos feito outro levantamento com outra finalidade que nos permitiu refinar a lista de serviços. Havíamos solicitado, através de um formulário, que cada área de negócio da empresa indicasse que tipo de “recurso” fornecido pela TI eles utilizavam em suas atividades diárias. Explicamos que recursos poderiam ser sistemas, softwares, equipamentos, documentos etc. Eles também deveriam indicar com que grau de frequência utilizavam, quantas pessoas do departamento o usavam, em que dias e horários eram usados etc. Nosso objetivo era mapear critérios de utilização visando estabelecer prioridades, disponibilidade, capacidade etc. Novamente, pudemos identificar uma lista de serviços, pois quando alguém dizia que utilizava “a impressora central do departamento todo dia, das 8h até as 18h”, nós podíamos entender que o serviço “impressão centralizada” era um item do catálogo de serviços oferecido a este cliente.

Em outras situações, o processo utilizado é simplesmente fazer um brainstorming com o próprio pessoal da TI solicitando que eles enumerem quais são os serviços “que lembram” que a TI fornece hoje para a organização. Normalmente, esta lista acaba ficando bem completa, principalmente imaginando que existam pessoas mais “antigas” trabalhando na equipe de TI e que elas tenham uma visão ampla da atuação da TI.

Combinado a este processo, podemos utilizar listas predefinidas de serviços já conhecidos e tipicamente oferecidos em outras organizações para que as pessoas se lembrem de outros serviços que já estão sendo fornecidos. Podemos também combinar estas estratégias acima expostas entre si, recolhendo listas de tarefas, listas de recursos utilizados pelos clientes, listas de serviços predefinidos e listas produzidas por um brainstorming.

Finalizada, então, toda a etapa de coleta de nomes de serviços, teremos nosso “esqueleto”, ou nosso diretório de serviços oferecidos. A lista, a partir desse momento, irá requerer a agregação de dados adicionais importantes para se transformar em um catálogo de serviços. Precisaremos acrescentar informações sobre características técnicas do serviço (catálogo técnico) e sobre características de uso dos serviços (catálogo de negócio), além de outros dados sobre modos de uso, condições de suporte, provedores do serviço, custos, restrições de uso, e também, não menos importante, uma lista de tarefas

executadas pela TI para cada serviço. É certo que alguns destes conteúdos poderão ser agregados pelo processo de gestão de nível de serviço, que veremos no próximo capítulo, mas as informações que o processo irá agregar deverão ter como “repositório” o próprio catálogo de serviços, demonstrando, na prática, a integração entre os processos de gestão de catálogo e gestão de nível de serviço.

A habilidade em aplicar um ou outro processo de coleta de informações, de sintetizar uma lista de serviços, de definir os tempos para complementação das informações necessárias aos serviços e tantos outros pontos só poderá ser obtida com a prática. Como já dissemos, não existe um guia infalível ou uma “receita de bolo” que se aplique a todas as empresas e a todos os projetos. A maturidade das empresas, a receptividade ao processo, as fontes de informação, a confiabilidade das fontes e até o tempo disponível para executar esta atividade poderão ser fatores que afetarão a escolha da abordagem a ser aplicada. O que é importante não é “como será feito”, mas sim “para que será feito”.

Todos sabemos aonde precisamos chegar e o que devemos obter ao final. Criar o caminho poderá depender de maior ou menor experiência neste ambiente. Se você não tem ainda esta experiência, busque ajuda com quem já tem e não tente copiar catálogos de outras empresas ou da web. Existem centenas ou talvez milhares de pessoas perguntando em inúmeros fóruns na web: “Você teria um modelo de catálogo de serviço para me fornecer?” Perceba que nem nos livros oficiais da ITIL® existem modelos claros de catálogos. Se consultar um modelo fosse uma boa prática, por que a própria ITIL®

não colocaria lá então estes modelos nos seus próprios livros? Esquecimento? Falta de espaço? Com certeza, não. Vamos falar mais à frente sobre modelos de catálogos. Aguarde.

LIÇÕES APRENDIDAS: Existem vários métodos possíveis para você identificar os serviços que a TI oferece. No final, todos devem levar, com menos ou mais trabalho, à produção do mesmo artefato. Não interessa o método que você utilize, se uma organização é atendida por uma mesma estrutura de TI, haverá sempre um catálogo de serviços inerente deste ambiente. O catálogo está personificado pelos próprios serviços em uso, investigue-os e irá descobri-los.

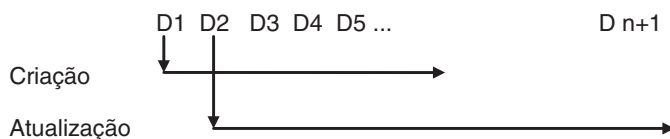
COMO MANTER UM CATÁLOGO DE SERVIÇOS?

Vamos então considerar que, após aplicar um ou mais métodos para obter seu catálogo de serviços, você tenha finalmente chegado lá. Temos outra má notícia: seus “problemas” estão só começando. Mesmo antes de ter terminado a criação de seu catálogo, ou até pior, mesmo antes de ter começado a elaborá-lo, você deveria já ter previsto um conjunto de iniciativas que garantam que ele continuará atualizado no curto, médio ou longo prazos.

Por exemplo, se você definiu que iria utilizar um formulário para captar informações junto aos técnicos e aos clientes (tal como falamos anteriormente), é essencial que você diga a eles que eles deverão preencher o tal formulário, mas que precisarão manter uma cópia destas informações em seu poder e que, a cada mudança que percebam no seu dia a dia, deverão atualizar o formulário e reenviar à TI. A TI, por sua vez, se depois de passado certo período não receber nenhuma atualização de uma área, deverá promover uma “revisão” dos dados recebidos através de um novo levantamento ou de solicitações de confirmação.

Assim como já dissemos no capítulo da gestão de configuração, pior do que não ter um CMDB é ter um CMDB desatualizado. Também com relação ao catálogo de serviços, esta afirmação é verdadeira: pior do que não ter um catálogo de serviços é ter um catálogo desatualizado.

Usando uma analogia, considere que o catálogo é seu mapa de bordo. Quem não tem um mapa em mãos irá seguir "perguntando de esquina em esquina", mas chegará ao seu destino. Já quem tem um mapa desatualizado, irá confiar neste mapa e, sem perguntar a ninguém, irá seguir suas orientações chegando, talvez, ao destino errado.

E quando seu catálogo começará a ficar desatualizado? Da mesma forma como no caso do CMDB, tudo fica desatualizado a partir do momento em que é documentado e não recebe mais feedback de mudanças ocorridas. Podemos ter um catálogo de serviços desatualizado no dia seguinte do levantamento feito no primeiro departamento de nossa empresa. Podemos não ter concluído nem 10% do escopo de criação de nosso catálogo e ele já estar desatualizado. Não precisamos nem esperar ele ficar pronto. Ele ficará pronto hoje e já estará desatualizado há meses.

Talvez seja por este motivo que tanto a criação de um CMDB como a criação de um catálogo de serviços não seja uma tarefa, mas sim um processo. A visão de processo demonstra que temos várias entradas, várias saídas, várias atividades, vários stakeholders, uma matriz RACI com responsabilidades atribuídas, políticas, regras etc. Imaginar que a criação e manutenção de um catálogo vai se limitar a coletar dados ou a copiar um modelo é ignorar todo o processo que existe por detrás disso.

Felizmente, como novos serviços só serão criados, alterados e removidos com o controle da TI, será mais fácil manter o sincronismo entre o mapeamento que possuímos e a realidade que está "lá fora". Some-se a isso o fato de que vários processos ITIL® têm algum tipo de vinculação com o catálogo de serviços, pois se referenciam aos serviços nele contidos e será mais fácil manter controle sobre sua sincronização. Assim, se este catálogo estiver desatualizado, muito rapidamente algum destes processos irá detectar a falha. Por exemplo, o processo de gestão de incidentes, se executado corretamente, logo irá detectar que alguém está registrando um incidente ocorrido com um serviço, mas que os dados existentes no catálogo para este serviço não estão registrados ou estão desatualizados.

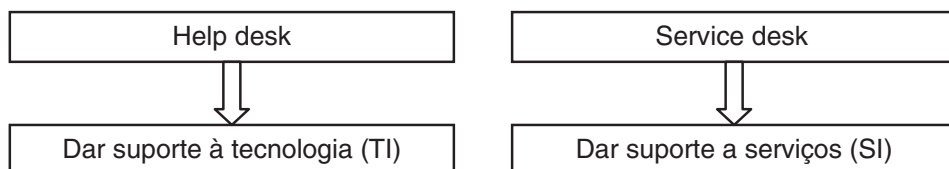
Assim como o CMDB, o catálogo de serviços estará em frequente utilização pelos processos ITIL®, permitindo que ele seja constantemente depurado. Esta depuração, entretanto, é um processo passivo. Devemos prever um processo proativo de manutenção do catálogo. Para tanto, o próprio processo de gestão de catálogo de serviço deverá ser estruturado desde a fase inicial da concepção do catálogo.

As mesmas fontes de informação que foram utilizadas para sua construção inicial, ou seja, a busca de informações junto aos técnicos, junto às áreas usuárias etc. deverão continuar a ser monitoradas continuamente para identificar mudanças não autorizadas. É claro que as mudanças que impactam o catálogo de serviços e que sejam consideradas mudanças controladas serão detectadas e tratadas pelo processo de gestão de mudanças caso ele esteja ativo e executado adequadamente. Serviços criados, alterados, removidos etc. terão o feedback destas mudanças gerados pelo processo de gestão de mudanças, que as repassará para o processo de gestão de catálogo, que as registrará em definitivo, mantendo-o sincronizado.

LIÇÕES APRENDIDAS: O catálogo de serviços não é só um produto de um processo. Ele é uma ferramenta de trabalho criada por um processo para ser usado em diversos outros. Use-o constantemente.

COMO DIVULGAR UM CATÁLOGO DE SERVIÇOS?

A publicação ou divulgação do catálogo de serviços confunde-se muitas vezes com a própria noção de catálogo que muitas pessoas têm. Alguns acreditam que o catálogo de serviços deva ser um documento elaborado com um editor de textos, no qual todas as informações sobre o serviço devam ser transcritas. Outros acreditam que o catálogo de serviços deva ser uma planilha em que, em colunas distintas, cada informação deva ser armazenada. Para outros, ainda, o catálogo de serviços é uma tabela cadastrada em seu sistema de registro de chamados que aparecerá nas telas como um item para ser selecionando na hora de criar chamados, isso se tudo estiver sendo bem feito.

Aqui precisamos abrir um parêntese sobre a antiga diferença entre o help desk e o service desk. Um help desk tradicional não pode ser comparado com um service desk. Nunca! Não é uma questão de nomenclatura ou modismo como alguns podem declarar. O foco do antigo help desk era prestar ajuda aos usuários, seja instalando, configurando, removendo itens de software ou hardware. Já o service desk tem como função, segundo a ITIL®, restabelecer os serviços à sua operação normal o mais rapidamente possível, seja instalando, configurando ou removendo itens de software e hardware. O que muda, então, entre os dois ambientes? A visão do serviço envolvido! No help desk não interessava se existia ou não um serviço sendo impactado e, portanto, o catálogo era até desnecessário. Já no service desk nenhum chamado deveria ser registrado sem que o atendente claramente identificasse qual é o serviço que está sendo afetado.

Se seu usuário continuar a simplesmente dizer que precisa que seu "browser" seja configurado e se você continuar a registrar somente um chamado, dizendo que ele está associado ao "browser", como você terá, ao final do mês, indicadores de qualidade de serviços? Esse chamado de "browser desconfigurado" será alocado como incidente de qual serviço? Seria do serviço de acesso à internet? Do serviço de intranet? Do serviço de gestão de folha de pagamento que usa o browser como ferramenta para acesso ao aplicativo de gestão de folha de pagamento que está "na nuvem"? Alguns destes? Todos estes?

Vamos voltar e analisar o que a teoria diz sobre os incidentes: é a interrupção ou degradação de um serviço. Se alguém liga para registrar um incidente, você não deveria então questionar neste instante qual é o serviço afetado naquele momento? Pode ser que seu browser desconfigurado afete vários serviços, mas naquele momento em que você está abrindo uma solicitação no service desk, qual é o serviço que você não consegue utilizar por causa do browser desconfigurado?

Um service desk de verdade não atua mais na "configuração de um browser" sem se preocupar em qual é o serviço que está sendo afetado por isso. Se o fizer, não terá nem como gerar indicadores de nível de serviço! Esta é outra falha! Tem gente gerando indicadores dentro da ITIL® que sequer indicam a disponibilidade ou qualidade de um serviço. Continuam a mostrar disponibilidade e qualidade de componentes de infraestrutura, mas não conseguem mostrar efetivamente quais serviços foram afetados num certo período de tempo. Isso contraria totalmente os conceitos da ITIL®, pois a ideia é aprimorar a qualidade e disponibilidade de serviços e não de componentes de infraestrutura. Quem tem um service desk e não usa o catálogo de serviços como elemento principal no registro de uma solicitação continua a ser um help desk dando suporte à infraestrutura. O termo service desk não significa, como alguns afirmam, uma central que executa serviços, mas uma central que atende a demandas associadas a serviços de um catálogo.

Considerando-se, portanto, que a utilização do catálogo de serviço seja um requisito básico na operação diária de um service desk, há de se imaginar

que realmente ele deva estar representado dentro de uma tabela de um sistema de gestão de chamados. Isto não significa que também não deva estar num documento a ser distribuído aos novos clientes da TI, ou que não deva estar publicado numa página da intranet para consulta de visitantes (universidades americanas publicam abertamente seus catálogos de serviços de TI, inclusive na web).

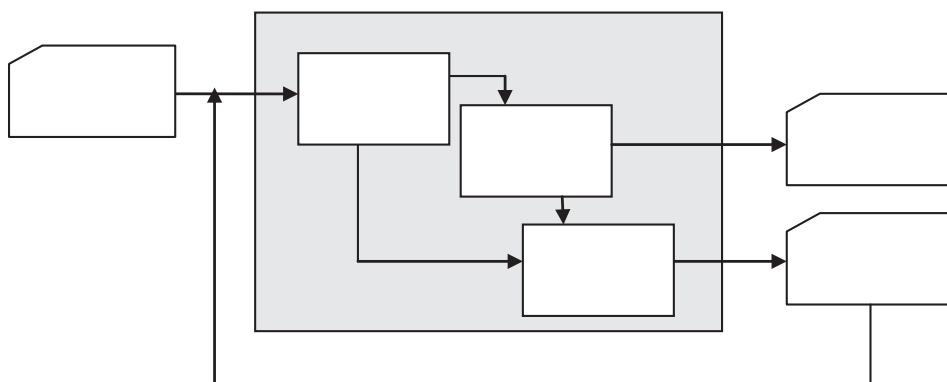
Logo, o catálogo é um só se considerarmos seu conteúdo, mas poderá ter vários canais de divulgação e compartilhamento de informações. Seu conteúdo é essencial, não seu formato ou sua mídia de divulgação. Talvez até tenhamos que ter diferentes formatos dependendo da mídia onde será acessado. Na sua intranet ele pode ter um formato de planilha, num documento a ser distribuído para os novos clientes da TI ele poderá ter um formato textual e no seu sistema de registro de chamados poderá ser uma simples lista de itens com algum tipo de tela de consulta a detalhes do item.

Estes diferentes formatos são muitas vezes encontrados na web por pessoas que procuram modelos a seguir. É importante que nestes casos se observe o conteúdo que apresentam e o público ao qual se destinam. Não devem ser considerados "o catálogo", mas "a publicação do conteúdo do catálogo". Pela própria definição da ITIL®, o catálogo é um repositório de dados sobre os serviços de TI oferecidos. O próprio termo repositório é algo bastante genérico e abstrato. Não interessa onde as informações estão armazenadas, se são uma tabela, um texto, uma planilha, um banco de dados, ou partes de todas essas mídias. Interessa, sim, o conteúdo que está lá coletado, preservado, atualizado e as mídias de publicação que conseguimos utilizar para divulgar toda esta informação.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não pense no catálogo como uma mídia. Pense no catálogo de serviços como um conteúdo que pode ser publicado por várias mídias. Haverá sempre uma mídia mais apropriada para um determinado público-alvo e para uma atividade ou processo em questão.

Quando seu catálogo está terminado?

Nunca.

Muitas pessoas pensam que a elaboração de um catálogo de serviços é uma atividade com começo, meio e fim. Na verdade, é um processo, e, como todo processo, não tem começo, meio e fim. Processos têm, sim, entrada, processamento e saída, têm também realimentação das saídas para as entradas, e ainda um conjunto de atividades interdependentes e nem sempre sequenciais. Isso nos leva a assumir o fato de que podemos começar por diferentes entradas (como já mostramos), executar diferentes atividades em diferentes sequências, obtendo diferentes resultados em diferentes tempos, mas que, pela característica de realimentação existente neste processo, nunca teremos um catálogo de serviços final. Teremos sempre um catálogo de serviços que deverá ser continuamente revisado, atualizado, integrado, publicado e principalmente usado.

Aqueles que dizem que finalizaram a etapa de criação do catálogo de serviços podem até estar se referindo ao fato de terem produzido o artefato que dissemos ser tão importante. Se você não tem um catálogo e agora produziu um, então terá a sensação de ter concluído uma etapa importante. Mas assim como na gestão de configuração, nós podemos criar um CMDB e também não podemos dizer que ele um dia está terminado. No exato momento em

que você imaginar ter terminado seu levantamento de informações sobre os serviços, já terá, infelizmente, deixado para trás muitas mudanças que afetaram inclusive os serviços que você já levantou. O que mais dizer daqueles que neste período foram criados e escaparam de seu levantamento?

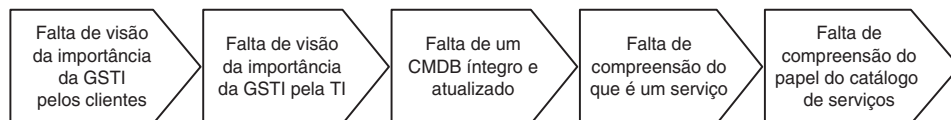
Lembre-se de que o catálogo de serviços a que estamos nos referindo é muito maior do que um simples diretório de serviços que será usado para ser inserido na sua ferramenta de gestão de atendimento. Como dissemos, a criação do nosso catálogo pode ter diversas entradas, inclusive este diretório que talvez tenha sido o resultado de sua primeira atividade neste processo. Ele não deixa de ser uma importante entrada para o processo de elaboração do catálogo de serviços, mas não pode ser visto como a única. A coleta e atualização de informações sobre a efetiva utilização dos serviços pelas áreas de negócio (o catálogo de serviços de negócio) é um desafio constante à existência de um catálogo fidedigno. O mesmo se aplica à coleta e atualização de informações técnicas sobre os serviços, principalmente se você não tiver um CMDB corretamente estruturado e atualizado.

LIÇÕES APRENDIDAS: Como todos os demais artefatos produzidos na GSTI, o catálogo de serviços requer constantes melhorias. Lembre-se de que o processo de gestão de catálogos de serviço não cobre somente a atividade criação do catálogo. Após criá-lo, você terá que mantê-lo indefinidamente. Se a empresa e o ambiente onde está inserida estão em constante mutação, seu catálogo precisa acompanhar estas mudanças.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FALHAS AO SE CRIAR UM CATÁLOGO?

A sequência de assuntos tratados até aqui, desde o Capítulo 1, mostra o que consideramos ser o caminho mais adequado para se produzir um catálogo de serviços. Porém, além de definir estratégias para agir e produzir o catálogo,

teremos também que estar preparados para enfrentar as dificuldades típicas deste processo. Vamos abordar algumas delas logo a seguir:

Falta de visão da importância da GSTI pelos clientes → Falta de visão da importância da GSTI pela TI → Falta de um CMDB íntegro e atualizado → Falta de compreensão do que é um serviço → Falta de compreensão do papel do catálogo de serviços

Falta de visão da importância da GSTI pelos clientes

Muitas vezes, os projetos de GSTI começam pela criação do catálogo de serviços, pois as pessoas imaginam que, se irão gerenciar serviços, precisam então imediatamente do catálogo de serviços. Partem então para um levantamento de serviços junto às áreas de negócio, certos de que isso os levará ao resultado esperado. O que poderia então parecer uma iniciativa adequada pode se mostrar um fator de criação de conflitos.

Imagine que você esteja numa empresa na qual a TI já vem sendo mal vista pelas áreas de negócio, pois não tem atendido adequadamente às demandas que recebe nem cumprido com os prazos, além de estar executando projetos que não produziram os resultados esperados. Ou seja, está desacreditada. Esta mesma área de TI resolve, então, promover um levantamento dos serviços utilizados pelas áreas de negócio sem que elas tenham sido apresentadas formalmente ao projeto de implantação de GSTI. O que você, como cliente, pensaria? Sinceramente, eu como cliente pensaria que realmente a área de TI está perdida. Se estão vindo até a minha área para perguntar que serviços de TI eu utilizo, quando utilizo, de que maneira eu gostaria de usar, é porque realmente não sabem nada sobre o que produzem. Afinal, não foram eles que implantaram todos os serviços e nos entregaram para serem usados? Como agora não sabem mais o que eu uso? Poderia até pensar que não adiantaria mesmo me preocupar muito com o repasse de toda esta informação, pois eles continuariam a trabalhar mal do mesmo modo que vêm trabalhando. E então, de que adiantaria saberem o que eu uso ou não?

Por outro lado, se as áreas de negócio souberem previamente que um novo modelo de atuação da TI está sendo implantado e que este novo modelo será baseado em novos paradigmas, novos modos de atuação, que estará focado em produzir resultados para as áreas de negócio, e que, portanto, a TI está buscando identificar onde deve se focar para gerar melhores resultados de maneira mais rápida, talvez tenhamos uma boa chance de obter apoio a nossas iniciativas.

Pode-se perceber que o problema com as estratégias definidas não está em "o que fazer", mas em "como fazer" e "por que fazer". A velha questão de que tudo deve ser orientado para os resultados também vale aqui.

Falta de visão da importância da GSTI pela TI

Criar um catálogo de serviços, como já vimos, pode envolver a execução de muitos levantamentos, tabulações e armazenamento de informações de mapeamento e controle. Será que sua equipe de TI está preparada para assumir estas atividades adicionais se já está, inclusive, sobrecarregada com suas atividades operacionais atuais? Muito provavelmente, não. E o que isso irá então produzir? Resistência, descrença, falta de estímulo etc. É como se tivéssemos contratado um recenseador para trabalhar para o IBGE, mas ele já estivesse cheio de outras coisas para fazer e, principalmente, não acreditasse "neste negócio de estatísticas". Imagine se ele teria empenho em obter os melhores dados?

Se todos os envolvidos na criação do catálogo, inclusive no nível gerencial, não tiverem a correta dimensão da importância deste artefato, será muito difícil produzirmos um catálogo realmente bom. Ele poderá até ser um ótimo diretório de serviços, mas nunca um bom catálogo de serviços, pois a complementação e manutenção de informações sobre os serviços poderão tomar mais tempo do que o imaginado. Isso poderá fazer com que as pessoas acabem por acreditar que aquilo que já foi levantado até o momento seja suficiente e interrompam o processo contínuo de aperfeiçoamento do catálogo. Para evitar que isso aconteça é preciso demonstrar o papel desempenhado

pelo catálogo de serviços em todos os demais processos operacionais: na gestão de incidentes, na gestão de nível de serviço, na gestão de mudanças e tantos outros processos. É normal que a equipe de TI tenha pressa em iniciar as atividades da gestão de incidentes (como já vimos), mas será que realmente faremos uma boa gestão de incidentes se nem os serviços aos quais estaremos atendendo nós conhecermos?

Falta de um CMDB íntegro e atualizado

Se o catálogo de serviços é essencial para a gestão de incidentes, também o CMDB é essencial para a gestão do catálogo de serviços. Um dos motivos pelos quais sugerimos que o CMDB seja o primeiro artefato a ser produzido é justamente para servir de base para acelerar a elaboração do catálogo de serviços. O CMDB pode ser produzido sem necessariamente envolver o cliente da TI. Pode ser elaborado com um esforço interno da TI, pela coleta de informações sobre os itens de configuração que possui. Assim, quando iniciarmos o trabalho de elaboração do catálogo de serviços e tivermos que envolver o cliente, já teremos uma referência importante para basear nosso trabalho e isso poderá transmitir maior confiança aos clientes, pois eles verão que conhecemos a estrutura sob as quais os serviços estão implementados.

Se iniciarmos de modo muito prematuro as atividades de levantamento do catálogo de serviços sem possuir um CMDB minimamente íntegro e atualizado, correremos o risco de expor informações equivocadas ou de depender de informações faltantes, o que vai nos expor perante os clientes. Novamente, se o objetivo for somente criar um diretório de serviços, talvez a ausência de um CMDB realmente não venha a interferir negativamente de modo muito significativo em nosso produto final, principalmente se reduzirmos o nível de interação com os clientes da TI. Porém, lembre-se: o diretório de serviços não é o artefato que desejamos obter no final deste processo.

Falta de compreensão do que realmente é um serviço

Já dissemos que a preparação da equipe de TI e dos clientes da TI para absorverem os novos conceitos da GSTI é essencial para o sucesso de nosso projeto. Especialmente quando o tema for catálogo de serviços, deveremos ter muito cuidado em assegurar que todos compreenderam exatamente o que significa um serviço, como ele será mapeado no catálogo e como o catálogo será útil nos demais processos. Se os clientes continuarem a pensar que um serviço é algo parecido com uma tarefa executada pela TI, eles então se perguntarão: por que a TI precisa que eu participe de uma atividade de levantamento sobre serviços se são eles próprios que *executam* (sic) estes serviços? Se um serviço fosse uma tarefa, então realmente não haveria por que a TI perguntar aos clientes sobre as tarefas que ela mesma executa. Mas sabemos que um serviço não é uma tarefa e que, para identificar quais serviços o cliente requer para a operação de negócios, realmente temos necessidade de uma consulta aos clientes.

Falta de compreensão do papel do catálogo de serviços

Por mais completo que um catálogo possa ser, o maior problema que pode ocorrer é ele deixar de ser usado diariamente como base para execução dos demais processos. Como vimos anteriormente, o catálogo pode ter diversos modos de apresentação. O mais perigoso de todos eles é aquele que apresenta o catálogo de serviços como um documento textual impresso, ou seja, com uma cara de catálogo de produtos e como algo estático. Naturalmente, já durante sua própria elaboração, ele corre o risco de ficar desatualizado. Imagine então se você decidir hoje imprimir cópias do catálogo de serviços e distribuir a diversas pessoas dentro da empresa. Por quanto tempo ele terá informações verdadeiras? Provavelmente somente até a primeira alteração de um dos serviços nele contidos e isso pode ser no dia seguinte à distribuição.

O catálogo de serviços é um ser vivo. Não pode ser transformado em um documento que será "guardado dentro da gaveta". Aqueles que transformam o catálogo de serviços em um documento estático não compreenderam o papel que ele desempenhará: ele deve ser o mapa fiel dos serviços existentes na nossa organização, e não somente uma fotografia de como um dia eles já foram. Logo, tanto o conteúdo como o formato de publicação podem ajudar a todos os envolvidos no "consumo" de suas informações a perceberem seu papel nos processos da GSTI.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não basta criar algo e denominar de catálogo de serviços. É essencial que ele esteja em conformidade com os conceitos da ITIL® e que seu cliente perceba o que ele significa para o sucesso do negócio. Tome cuidado para não mapear o que a TI sabe fazer (tarefas), mas sim para mapear o que a TI entrega a seus clientes (serviços).

HAVERIA UM MODELO A SER SEGUIDO?

É difícil falar em um modelo ou um padrão a ser adotado. Os próprios livros oficiais da ITIL® não apresentam claramente nenhum exemplo de um catálogo de uma empresa real ou mesmo fictícia. Isso, com certeza, porque a ITIL® procura sempre transmitir a ideia "do que deve ser feito" e não de "como deve ser feito", e com o catálogo não seria diferente. Mostrar um modelo de um catálogo seria exemplificar "como ele é" e não "o que ele contém".

Ao analisar inúmeros exemplos de catálogos de serviços citados em fóruns, publicações e até cursos, temos que ter muito cuidado em validar se a lista de serviços apresentados realmente contém serviços ou se contém tarefas. Recentemente vi um artigo publicado na internet sobre catálogos de serviços em que vários sites de universidades americanas eram citados como exemplo. Ao acessar vários deles, encontrei serviços tais como

"instalar equipamento", ou "esclarecer dúvidas". O que podemos concluir? Estes não eram realmente catálogos de serviços da ITIL®, mas catálogos de serviços de marketing, em que a TI apresenta aquilo que é capaz de fazer para "vender sua mão de obra" ou deixar seus "serviços à disposição para serem requisitados".

Em um projeto no qual participamos em uma empresa de serviços tivemos, na fase inicial, este tipo de "ruído de comunicação". Por se tratar de uma empresa de consultoria que "executava vários serviços" para seus clientes, a cada vez que falávamos em catálogo de serviços (da ITIL®) as pessoas envolvidas imaginavam o catálogo de serviços que apareceria em seu folder institucional com as atividades que eles desenvolviam para seus clientes, ou seja, uma visão de marketing. Tivemos que gradualmente mostrar que realmente existiam dois catálogos de serviço: um com serviços oferecidos pela TI na visão ITIL® e outro com serviços executados pela empresa na visão do marketing. Como atualmente muitas empresas oferecem seus produtos numa modalidade *as a service*, cada vez mais estes dois catálogos (ITIL® e marketing) estão se aproximando e criando uma fronteira muitas vezes difícil de ser claramente definida.

TABELA 2

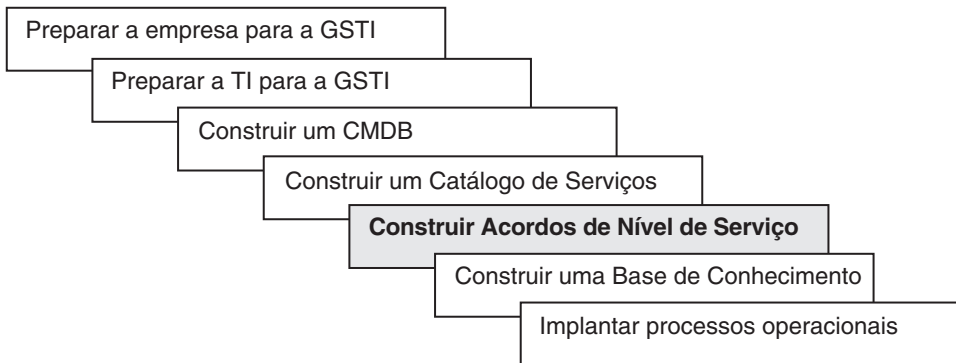
Termo	Marketing	Gestão de serviços	Gestão de projetos	Gestão corporativa
Serviço	X	X		X
Configuração		X	X	
Mudanças		X	X	X
...				

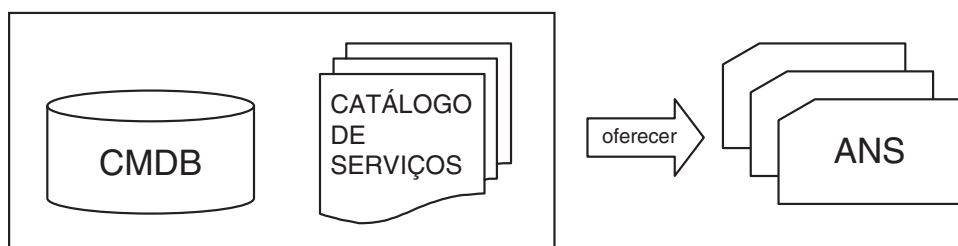
Várias terminologias que a ITIL® utiliza são semelhantes a outras usadas em diversos ambientes e geram confusão se não forem bem esclarecidos. Já vimos também ocorrerem mal-entendidos com várias pessoas que falam de gestão de configuração e acham que o conceito da ITIL® é o mesmo

conceito do processo de desenvolvimento de softwares. A gestão de mudanças da ITIL® é também muitas vezes confundida com a gestão de mudanças no escopo empresarial e também com a gestão de mudanças do processo de desenvolvimento de software. Procure sempre estabelecer uma linguagem comum entre os participantes do projeto de GSTI, sejam eles internos ou externos. Pergunte-se sempre: será que o que eu estou falando está realmente sendo entendido como deveria?

LIÇÕES APRENDIDAS: No catálogo de serviços e em outros artefatos da ITIL®, o conteúdo deve ser mais importante do que o formato. Se o conteúdo for apropriado, você poderá até encontrar formatos diferentes para transmitir este conteúdo. Quando buscar um modelo de referência, avalie primeiro o conteúdo e só depois o formato.

Capítulo 5

COMO IMPLANTAR E MANTER UM ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS?

Seguindo nossa linha de raciocínio, temos que primeiramente estruturar um CMDB. Logo em seguida devemos produzir um catálogo de serviço usando informações do CMDB para acelerar este processo e dar confiabilidade às informações que vamos levantar junto aos clientes. A terceira fase a ser abordada será a criação dos acordos de nível de serviço para cada um dos itens do catálogo de serviço, isto, é claro, considerando que estamos atuando sobre os serviços que já estão em operação. Se estivéssemos desenhando novos serviços, com certeza esta atividade viria já na fase de desenho do serviço.

Se já tivermos um catálogo de serviços bem elaborado e um CMDB que nos dê informações seguras sobre os recursos de que podemos dispor para oferecer em níveis de serviços, conforme as demandas das áreas de negócio, poderemos então realmente negociar o atendimento das demandas de modo consciente e responsável.

Veremos nos tópicos a seguir que o estabelecimento de níveis de serviço factíveis é uma tarefa difícil, pois sabemos que a demanda sempre supera os recursos de que dispomos. Se não tivermos informações confiáveis e reais sobre os itens de configuração e ativos de serviços, então o processo de negociação poderá deixar de ser um critério técnico-operacional para se transformar

num critério político-hierárquico no qual aqueles que têm maior influência acabam por receber mais recursos.

Muitos projetos que buscam a implantação da GSTI baseada na ITIL® têm como objetivo conseguir atender melhor aos clientes. A maior parte deles tem um ponto em comum: melhorar os prazos de atendimento das demandas.

A reclamação mais frequente é que a TI não atende as áreas de negócio dentro dos prazos esperados. Pensando em corrigir esta falha, muitos gestores e até o próprio pessoal do nível operacional acredita que com as melhores práticas da ITIL® aplicadas aos processos, como as de gestão de incidentes e cumprimento de requisições, obterão melhores resultados no atendimento das principais demandas que recebe. Acham que, com isso, os clientes da TI passarão a perceber um melhor desempenho da área. Infelizmente, esta não é uma verdade completa.

Usando uma analogia, poderíamos comparar esta ideia de que mudar os processos isoladamente irá produzir maior satisfação aos clientes ao caso de um motorista de táxi que, querendo atender melhor a seus clientes, passa a dirigir de modo mais arrojado e veloz pelas ruas da cidade para chegar antes aos destinos. Porém, esqueceu-se de pesquisar junto aos clientes se eles realmente têm pressa ou se estão a passeio e gostariam de poder observar melhor a paisagem, ou se gostariam de maior conforto em vez de rapidez, ou até se gostariam de um trajeto mais curto e barato em vez de um mais longo percorrido no mesmo tempo, e por aí afora.

Será que nossos clientes ficarão plenamente satisfeitos com a TI se somente reduzirmos o tempo de atendimento de suas demandas? Será que eles querem ter seus problemas resolvidos de modo mais rápido? Ou será que prefeririam esperar mais por soluções definitivas que não voltassem a apresentar novas falhas em curto espaço de tempo? Talvez estejamos pensando em melhorar nosso processo de gestão de incidentes quando na verdade deveríamos estar pensando em implantar o processo de gestão de problemas.

Fazer mais e mais rápido nem sempre é sinônimo de qualidade percebida pelo cliente. Em alguns casos, talvez eles desejem outras formas de valoração de qualidade de serviço, tais como: esmero, capricho, atenção, dedicação,

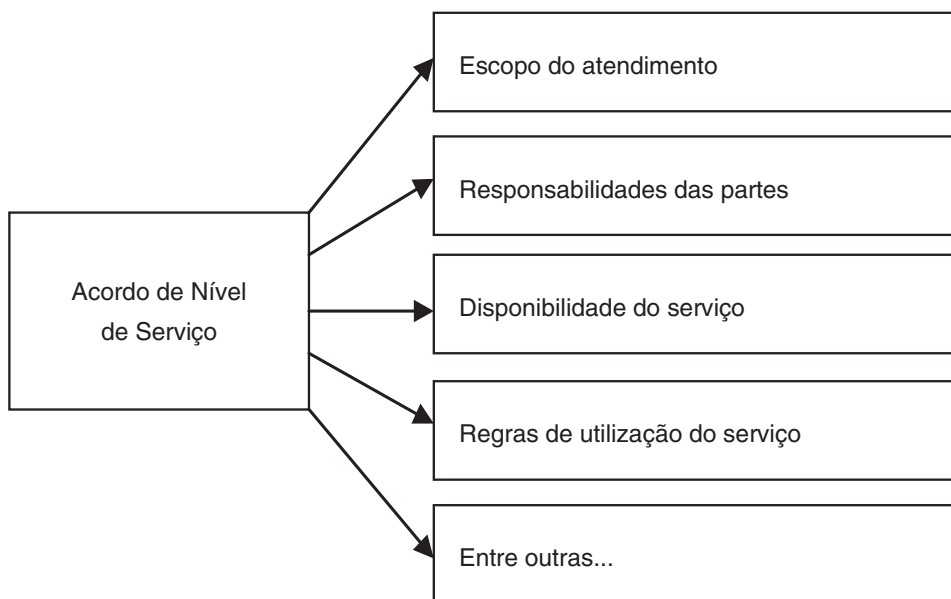
eficácia etc. Não seria o caso de, assim como o motorista de táxi, perguntarmos primeiro a nossos clientes o que eles desejam antes de mudar nosso *modus-operandi*?

LIÇÕES APRENDIDAS: Seus clientes não querem melhores processos. Eles querem melhores resultados. Conheça suas expectativas antes de querer atendê-las. Talvez o seu conceito de melhoria que a TI imagina implantar não seja o mesmo que o cliente espera receber.

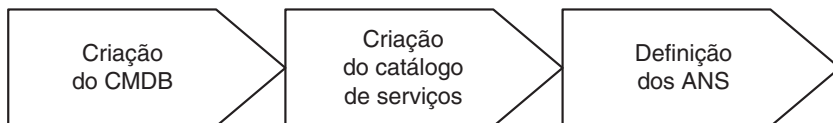
TODOS CONHECEM O QUE É UM ANS?

Desde o início deste livro, temos insistido que um dos principais responsáveis pelo sucesso da implantação da GSTI é o próprio cliente da TI. Se o cliente não absorver alguns novos conceitos e paradigmas deste novo modo de operação da TI, então muitas das iniciativas de adoção de melhores práticas poderão se transformar em "pesadelos", tornando a convivência ainda pior entre as partes.

Para negociar um acordo de nível de serviço (ANS), o cliente precisará ter muito claro qual é o conceito de serviço. Precisará também compreender os princípios da ITIL® que direcionam todos os esforços da TI para que se assegure de que os serviços serão entregues e mantidos operacionais, atendendo aos requisitos de negócio. Já no Capítulo 1 abordamos uma série de novos comportamentos que precisarão ser esperados (e cobrados) dos clientes da TI. Muitos dos comportamentos errôneos existentes precisam ser readequados a uma nova realidade focada em produção de resultados para as áreas de negócio, e não para resultados pessoais.

Um novo conceito que o cliente deve absorver corretamente é o de ANS (Acordo de Nível de Serviço) ou SLA (Service Level Agreement). "Absorver" significa aqui "absorver corretamente", pois parece que muitos clientes já absorveram este conceito, mas o absorveram de modo errado.

Muita gente hoje fala em SLA como se fosse somente um compromisso com um prazo de atendimento de uma demanda. Para muitos, SLA é sinônimo de prazo de atendimento! Existem projetos nos quais, ao final da atividade de definição dos SLA, o que é produzido é uma lista de tarefas que a TI deve executar acompanhada dos tempos em que cada uma deve ser executada. E, ainda pior, é que todos acham que acabaram a definição do SLA quando chegaram a este resultado. Cuidado! SLA é muito mais que isso. Se uma lista de tarefas que a TI tem a executar não é um catálogo de serviços, então colocar um prazo para execução destas tarefas também não irá gerar um SLA.

Aqueles que pensam que um SLA é só um compromisso de prazo para execução de uma atividade muitas vezes foram induzidos a pensar dessa forma, pois o que deveria ser um catálogo de serviços é na verdade um catálogo de tarefas que a TI executa. Aí, se para cada tarefa criarmos um prazo de execução todos pensarão que o SLA é só isso. Se nosso catálogo de serviços for realmente uma lista de serviços, e não uma lista de tarefas, este risco pode

ser minimizado. Fica evidente que criar um bom catálogo de serviços é o primeiro passo para criar um bom SLA.

Um acordo de nível de serviço como nos apresenta a ITIL® é um artefato que nos provê uma série de informações sobre compromissos, responsabilidades, obrigações e direitos entre as partes envolvidas na entrega e no recebimento dos serviços de TI. Perceba que estamos falando de compromissos, responsabilidades e direitos mútuos, ou seja, para ambas as partes. Não estamos falando somente de criar prazos para que a TI atenda a chamados das áreas de negócio. Será que seu cliente sabe que a partir de um ANS ele também terá compromissos e obrigações a cumprir para poder receber os benefícios que a outra parte (a TI) tem a oferecer?

Se olharmos para a teoria da ITIL®, o SLA de um serviço nasce já na fase de design do próprio serviço. Isso nos mostra que o conceito de serviço, de catálogo de serviços e de acordo de nível de serviço deve ser transmitido o mais cedo possível para nossos clientes. Devemos informá-los de que itens tais como horário de uso, quantidade de usuários, disponibilidade, capacidade, tempo de resposta a transações, tempo de reparo, abrangência, segurança de acesso, infraestrutura fornecida, know-how a ser absorvido, entre muitos outros tópicos, deverão compor a definição do nível de serviço esperado para um determinado serviço que está sendo desenhado.

LIÇÕES APRENDIDAS: Não deixe que o ANS se transforme num mero compromisso de tempo de atendimento a chamados. Procure meios para esclarecer o que é e o que não é um ANS. Demonstre sua real finalidade a todos os envolvidos na sua definição, criação, manutenção e uso.

QUEM SERÁ O BENEFICIADO COM O ANS?

Se muitos já pensam que o tempo gasto com a elaboração de um CMDB e de um catálogo de serviços pode ser um "atraso" num projeto de GSTI, o que dizer do tempo a ser gasto com a coleta e documentação de informações sobre os níveis de serviços desejados? Mas não é só isso. O que dizer então das tarefas de acompanhamento dos níveis de serviço que serão efetivamente entregues? Se documentar informações sobre os níveis desejados já é trabalhoso, o que dizer da coleta e documentação de informações sobre os níveis praticados?

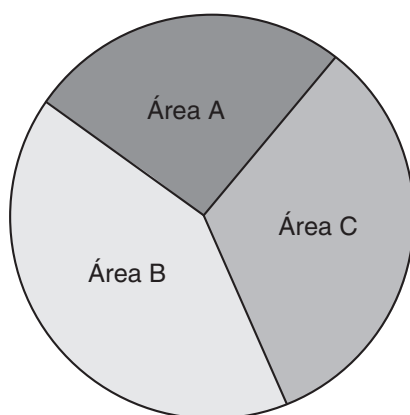
O senso comum nos faz pensar que o estabelecimento de um SLA é um mecanismo de proteção dos interesses do cliente. Podemos pensar que é um artefato voltado para ele. Porém, certa vez, uma ideia me intrigou: Quem na TI estaria interessado em investir tanto tempo em atividades de definição de parâmetros para qualidade do serviço se, na prática, depois tudo irá se resumir a fazer o que é possível? Se já estamos limitados a fazer o possível (e às vezes até o impossível), para que então definir tantas outras coisas? Não seria mais prático nos comprometermos a fazer sempre o melhor para todos? Quem ofereceria menos do que pode dar?

Foi pensando nestas perguntas que descobrimos que o SLA pode ser uma ferramenta tão importante para a TI quanto para o próprio cliente. É claro que isso só será verdade se tivermos um SLA que realmente expresse compromissos e direitos para ambas as partes e não somente que seja unilateral.

Os benefícios que o cliente poderá obter são claramente identificáveis quando se observam os requisitos do serviço que foram especificados. Há, porém, um primeiro aspecto importante a ser destacado neste tópico:

estamos falando de benefícios para o cliente e não para os usuários. Devemos falar sempre em benefícios para uma área de negócio quanto ao cumprimento dos seus objetivos, mas isso não necessariamente quer dizer que nosso SLA vai se traduzir em benefícios pessoais para os usuários deste serviço naquela área de negócio. Porém, acreditamos que este ponto já esteja claro desde o Capítulo 1 quando pudemos definir que nosso plano de melhoria de qualidade da GSTI é focado em resultados organizacionais e não em resultados pessoais.

O benefício que a TI poderá obter com a criação de um SLA formal é, em primeiro lugar, o estabelecimento das condições de fornecimento do serviço, em termos de horários, quantidades, tempos de resposta etc.

Se por um lado isso pode parecer o estabelecimento de objetivos a serem atingidos, por outro, pode também ser visto como um limitante para o fornecimento. Por exemplo, se o SLA criado estabelecer que para o serviço de correio eletrônico, a ser fornecido para o cliente Departamento de Recursos Humanos, devem ser criadas 50 contas, cada uma com capacidade para três mil mensagens por mês, teremos então um elemento formal para limitarmos o uso de recursos além desta capacidade estabelecida.

Isso não quer dizer que não possamos oferecer mais do que o limite que foi acordado. Até podemos, mas deixamos de ter o compromisso em atender

a qualquer demanda extra não planejada. Passamos a ter a possibilidade, dentro de nosso critério de extensão de capacidade planejada, de atender a crescimentos não previstos de demanda. Porém, se isso não for possível, a TI fica isenta de assumir a culpa pelo não atendimento das demandas deste departamento. O que poderia ser visto como um compromisso pela TI passa a ser um limitante de responsabilidade.

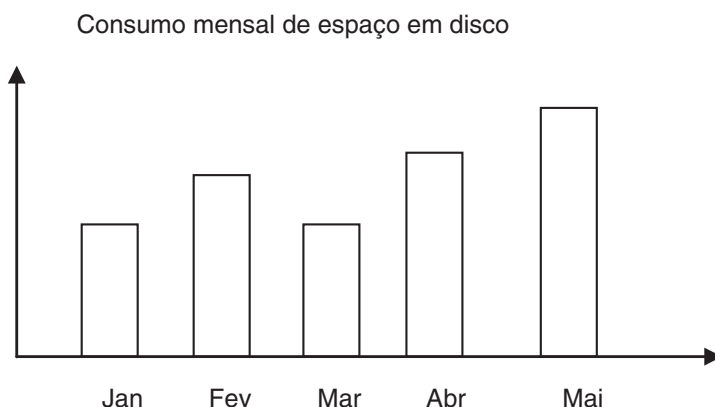
Este mesmo raciocínio serve para o caso de uma solicitação adicional de serviços que esteja fora do SLA, para atendimento em regimes emergenciais também não previstos, para priorização de atendimentos fora das regras predefinidas etc. Tudo passa a ter uma possibilidade de atendimento pela TI, desde que esta julgue apropriado. Porém, se a decisão for por não atender à demanda extra, deixa de haver uma quebra de expectativas com o cliente. Ele estará ciente de que a obrigação assumida pela TI é estritamente aquela citada no SLA.

Outro benefício que a TI pode obter com a formalização de SLA com diferentes áreas de negócio da organização é o fato de haver explicitamente a documentação das demandas de cada área.

É muito difícil a TI justificar sem este elemento que não tem mais recursos para atender uma área X porque a área Y já requereu os recursos previamente para ela. Com o SLA formalmente estabelecido, cada área poderá ver quem são os tomadores de recursos que estão "monopolizando" a atenção da TI e causando restrições ao atendimento das demandas de sua área. É como se a TI dissesse: "Nós até gostaríamos de atender a todas as suas demandas, mas olhe aqui neste documento: já estamos fornecendo o recurso que você pediu para outra área. Se você também precisa deste recurso, então negocie diretamente com a outra área para verificar se ela pode lhe liberar parte dele..."

Veremos um pouco mais sobre este tema quando falarmos do processo de criação dos SLA.

Ainda outro benefício para a TI com a formalização dos SLA é a criação de uma memória evolutiva do perfil de consumo de serviços pelo cliente. Tanto o crescimento como a redução do uso de serviços pelas áreas de negócio é uma constante nos meios corporativos. A TI, às vezes, se vê compelida

a absorver as mudanças de perfil de uso dos serviços "informalmente". Se não houver um SLA estabelecido, os picos de uso de recursos ou até os usos eventuais de um serviço podem ficar esquecidos com o passar do tempo. Será difícil justificar entre as áreas por que uma delas foi degradada ou não foi atendida se não tivermos uma visão transparente de que outra área naquele mesmo período estava comprometendo a capacidade de fornecimento da TI, mesmo que momentaneamente.

Por último, temos ainda mais um benefício para a TI: o estabelecimento de compromissos para o cliente pela TI. Como já citamos, o SLA é um acordo com compromissos bilaterais. Isso significa que, ao assiná-lo, o cliente está se comprometendo também a cumprir regras e condições estabelecidas no SLA. Se o cliente não cumprir a parte dele no acordo, a TI poderá também alegar que não conseguiu cumprir a sua parte por falta de condições que deveriam ser propiciadas pelo próprio cliente.

Vamos imaginar um cenário em que um serviço de impressão deva apresentar uma disponibilidade de 90% em horário comercial, ou seja, podendo ser interrompido até quatro horas por semana, sendo aceitas até quatro paradas de no máximo uma hora cada. Este passa a ser então o compromisso de disponibilidade do serviço de impressão assumido pela TI.

TABELA 1

Qtde. de horas comerciais na semana	Qtde. de horas de interrupção	Disponibilidade	Qtde. de eventos	Tempo de parada em cada evento
40	4	90% ou 36 horas	4	1 hora

Porém, a TI, como cláusula complementar, fez figurar no SLA que este compromisso será cumprido desde que o cliente não altere as configurações da impressora sem prévia autorização da TI. Ou seja, se as configurações feitas pela TI forem mantidas sem alteração ela se responsabiliza pelo correto funcionamento.

Se o cliente mexer nas configurações e causar alguma falha que esteja fora do controle da TI, o prazo de restauração do serviço já não pode mais ser assegurado dentro de no máximo uma hora. Talvez a TI tenha que gastar duas ou três horas para estudar a nova falha gerada e, nesse caso, mesmo o atendimento sendo feito fora do tempo preestabelecido, não haverá descumprimento ao SLA, pois os pré-requisitos que deveriam ter sido respeitados pelo cliente não o foram.

Essa situação demonstra que a TI não ficará mais "refém" de um compromisso assumido a despeito de quaisquer condições que se apresentem. Os compromissos serão, sim, cumpridos, desde que a outra parte também os cumpra. Não iremos utilizar este princípio para "justificar" atrasos e o não cumprimento de obrigações, mas para "motivar" o cliente a cumprir os compromissos estabelecidos para ele. Se formos hábeis no estabelecimento dos acordos, poderemos ter uma excelente ferramenta para evitar que os clientes mudem configurações, instalem softwares não autorizados, mexam em equipamentos, usem recursos além das medidas estabelecidas etc., em resumo: para que sigam as regras.

Se os clientes desejam melhores níveis de serviços e existe um SLA, então os próprios clientes passam a ser responsáveis pelos resultados a serem apresentados pela TI. Deixamos de ter somente um cliente demandando

qualidade para termos um cliente que também é corresponsável pela manutenção da qualidade.

Há um ditado popular que diz: "O combinado não custa caro." Poderíamos complementar dizendo: "Mas é preciso registrar o que foi combinado, senão nunca saberemos se estamos pagando a mais ou recebendo de menos." Esta é, em resumo, a função do SLA para a TI.

LIÇÕES APRENDIDAS: Um ANS deve trazer benefícios e responsabilidades para ambas as partes do acordo. Se não for assim, ele deixa de ser um acordo e se transforma em um contrato no qual alguém estabelece regras e o outro segue. Em um acordo deve haver equilíbrio de obrigações e benefícios. Deve haver também um objetivo em comum: atingir o nível de serviço combinado. Para isso, é necessário que todos cumpram a sua parte.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE ANS E PRAZO DE ATENDIMENTO?

Como já dissemos, é muito frequente que o tema SLA acabe sendo tratado de modo simplificado, como se representasse somente uma preocupação com o estabelecimento de um prazo para atendimento de solicitações. É muito comum ouvirmos referências como "nosso SLA é de duas horas" ou "estamos dentro do SLA", querendo representar que o prazo não foi ainda ultrapassado, e assim por diante.

Se somente este aspecto do SLA se espalhar pela organização durante a fase de implantação da GSTI estaremos criando uma armadilha para os próprios clientes e também para a TI. A medição de tempos de atendimento pode em certas situações prejudicar os clientes e, em outras, prejudicar a TI. Vejamos como pode acontecer.

Se você retornar aos conceitos que viu no treinamento de ITIL Foundations® sobre SLA, verá que tudo começa com uma definição de requisitos de

nível de serviço (SLR). Esta definição irá abordar diversos aspectos os quais não iremos revisar aqui. Porém, um deles é essencial ao nosso raciocínio: a disponibilidade do serviço. Como você já sabe, é importante que os clientes definam qual é a disponibilidade esperada para o serviço que será provido pela TI. Vamos ver então dois cenários possíveis:

CENÁRIO 1

Um cliente define que precisa de um serviço operando 24 horas por dia, 7 dias por semana, e que requer 99% de disponibilidade deste serviço, aceitando interrupções máximas do serviço de 2 horas.

Tempo total do serviço: 7 dias × 24 horas × 4 semanas = 672 horas no mês

Indisponibilidade aceitável no mês = 1% = 6h43

Chamados atendidos no mês: 10

Tempo de resolução de cada chamado: 1h

Tempo total de parada no mês: 10h

Quantidade de chamados atendidos com mais de 2 horas: 0

RESULTADO APARENTE: SLA atendido, pois nenhum chamado gastou mais de 2 horas para ser atendido.

RESULTADO REAL: SLA não atendido apesar de o tempo de atendimento de 2 horas nunca ter sido ultrapassado para nenhum dos 10 chamados atendidos.

PREJUDICADO SE O CRITÉRIO “TEMPO DE RESOLUÇÃO” FOSSE O ÚNICO OBSERVADO: O cliente.

MOTIVO: A TI teria o indicador de que nenhum chamado ultrapassou o tempo de 2 horas para ser atendido, porém a disponibilidade total do serviço teria sido de somente 98,5%, ou seja, 662h/672h (logo, abaixo dos 99% exigidos).

Isso demonstra que avaliar somente o tempo de resolução gasto em cada chamado contra um tempo máximo estabelecido não é suficiente.

CENÁRIO 2

Um cliente define que precisa de um serviço operando 8 horas por dia, 5 dias por semana (de segunda a sexta), e que requer 99% de disponibilidade deste serviço, aceitando interrupções máximas do serviço de 30 minutos.

Tempo total do serviço: 5 dias × 8 horas × 4 semanas = 160 horas no mês

Indisponibilidade aceitável no mês = 1% = 1h36

Chamados atendidos no mês: 3

- Chamado 1: segunda-feira – tempo de parada de 20 minutos
- Chamado 2: sexta-feira – tempo de parada de 10 minutos
- Chamado 3: sábado – tempo de parada de 1h30

Tempo total de parada no mês: 2h

Quantidade de chamados atendidos com mais de 30 minutos: 1

RESULTADO APARENTE: SLA não atendido, pois um dos chamados superou o prazo de 30 minutos de resolução estabelecido.

RESULTADO REAL: SLA atendido apesar do tempo de atendimento de 30 minutos ter sido ultrapassado em um chamado.

PREJUDICADO SE O CRITÉRIO "TEMPO DE RESOLUÇÃO" FOSSE O ÚNICO OBSERVADO: A TI.

MOTIVO: A TI teria o indicador de que um chamado ultrapassou o tempo de 30 minutos, porém a disponibilidade total do serviço foi de 99,68%, considerando-se somente a disponibilidade oferecida em horário comercial, ou seja, 159,5h/160h.

Mais uma vez, está demonstrado que somente comparar um prazo de atendimento de chamados com a duração de cada um é insuficiente.

A raiz de grande parte dos problemas de má interpretação dos SLA é que poucas empresas estão preparadas para efetivamente medir a disponibilidade de um serviço. A maioria consegue medir tempos de resolução de incidentes, mas não os associa efetivamente a um serviço e, portanto, não consegue depois tabular a disponibilidade dos serviços. O que é tabulado, na maior parte das vezes, é meramente o tempo de atendimento de um chamado, por isso a simplificação de comparar somente o tempo de resolução com um tempo de atendimento previsto é a única alternativa que resta.

Se as empresas continuarem a registrar seus chamados de incidentes indicando somente, por exemplo, que o item afetado foi o "browser", sem apontar que, naquele momento, para o usuário, o serviço afetado era o de "reserva de passagens", como então iremos medir no final do mês quantas horas de disponibilidade do serviço de "reserva de passagens" nós conseguimos oferecer para aquele cliente?

Podemos até saber quantas horas o "browser" esteve disponível na máquina daquele usuário, mas identificar quais serviços foram afetados quando, naquele dia, ele estava indisponível será uma mera prática de adivinhação! Esse cenário reforça mais uma vez o fato de que o catálogo de serviços é essencial, neste caso, para o registro e tratamento de incidentes e SLA.

A medição de disponibilidade de um serviço é essencial para se avaliar um SLA. Muitos softwares hoje oferecem medições de disponibilidade de componentes (ou de itens de configuração). Porém, de que adiantaria termos uma medição precisa da disponibilidade de cada um dos componentes da rede se não os tivermos corretamente associados no CMDB? Isso também reforça o fato de que um CMDB bem organizado é essencial para uma correta apuração de disponibilidade de um serviço. Se este recurso também não estiver corretamente implantado, teríamos outra deficiência na apuração de atendimento de SLA. Veja o cenário a seguir:

CENÁRIO 3

Um cliente define que precisa de um serviço operando 8 horas por dia, 5 dias por semana (de segunda a sexta), e que requer 99% de disponibilidade, aceitando interrupções máximas do serviço de 30 minutos. Porém, o cliente não tem um processo de gestão de eventos, somente um processo de gestão de incidentes reativo e baseado em queixas dos usuários do serviço.

Tempo total do serviço: 5 dias × 8 horas × 4 semanas = 160 horas no mês

Indisponibilidade aceitável no mês = 1% = 1h36

Chamados atendidos no mês: 0

Tempo total de parada no mês: 2h (o link deixou de operar temporariamente e voltou a operar sem intervenção da TI)

Quantidade de chamados atendidos com mais de 30 minutos: 0

RESULTADO APARENTE: SLA atendido, pois não houver incidentes registrados que pudessem levar a uma indicação de indisponibilidade.

RESULTADO REAL: SLA não atendido apesar de nenhum chamado ter sido registrado e superado o tempo de 30 minutos.

PREJUDICADO SE O CRITÉRIO "TEMPO DE RESOLUÇÃO" FOSSE O ÚNICO OBSERVADO: O cliente.

MOTIVO: A TI teria o indicador de que nenhum chamado ultrapassou o SLA de 30 minutos, porém a disponibilidade total do serviço foi de somente 98,75% (informação esta apurada junto aos componentes dos serviços, e não junto a chamados atendidos).

Pode-se constatar que realmente a correta avaliação de um SLA envolve muito mais do que somente a medição de tempos de atendimento de um chamado. Se isso for feito, podemos induzir a erros de interpretação que beneficiarão ou prejudicarão tanto o cliente como a TI, conforme o cenário.

LIÇÕES APRENDIDAS: A ênfase excessiva que os clientes dão ao tempo de atendimento de um chamado é um sintoma típico de que talvez seu service desk continue a operar como um help desk. Este é um vício transmitido pela própria TI aos seus clientes por acreditar que o SLA significa só "tempo de atendimento". Como agravante desta situação, percebemos ainda que a maior parte dos tempos medidos não expressa valores relativos aos serviços, mas sim aos componentes. Ou seja, tanto o foco como a medição podem estar errados.

COMO CRIAR UM ANS?

A primeira característica de um ANS que deve ser realçada vem da primeira palavra que o forma: “acordo”. A maior parte das pessoas que sai dos cursos de ITIL Foundations® sabe que este acordo é necessário. Isso faz parte da teoria estudada. Porém, a prática nos mostra que uma das falhas que normalmente são cometidas é se concentrar somente nos acordos entre a TI e as áreas de negócio (como manda a teoria). Porém, o acordo mais difícil de ser conseguido não é entre a TI e as áreas de negócio, mas entre as próprias áreas de negócio entre si. Este aspecto não fica muito claro nos livros atuais da ITIL® e talvez mereça um novo tópico nas próximas versões.

O que a teoria nos diz é que, independentemente da modalidade de ANS que escolhamos definir, ele será um acordo entre a TI e a área de negócio. O que a teoria, entretanto, não deixa claro, mas que a prática é definitiva em nos mostrar, é que a negociação com uma área pode ser influenciada pelas negociações previamente realizadas com as demais áreas e que esta também poderá afetar as próximas negociações. Isto parece óbvio: se a área X exigir certo nível de serviço e a área Y já tiver estabelecido previamente condições que nos impeçam de atender plenamente os requisitos da área X, teremos então um conflito de interesses.

Estes conflitos de interesse podem ser tão simples como várias áreas exigirem um atendimento prioritário no mesmo momento. Podem também envolver questões mais complexas, como várias áreas exigirem capacidade ou disponibilidade de serviços em escalas que a TI não tem condições de suprir simultaneamente. E, nessa hora, quem deve resolver a questão? Depende.

Sempre é bom lembrar nos processos de criação de ANS que, se todas as áreas se definirem como prioritárias, a prioridade deixará de existir, pois voltaremos a nivelar todo mundo em um novo patamar, porém sem distinções. Também é bom lembrar que se temos uma quantidade finita de recursos e a somatória das demandas de cada área for maior que o total de recursos de que dispomos, alguém terá que abrir mão de sua demanda, reduzindo-a, ou então a TI precisará receber mais recursos para poder atender a todos.

É neste contexto que podemos propor, então, que a TI utilize uma abordagem similar àquelas praticadas nas demais áreas, como na área financeira e no RH.

Imagine primeiro que, chegando o final de ano, todos os diretores das diversas áreas de negócio da organização se reúnem para definir seus orçamentos para o próximo ano. Cada um apresentará seus projetos, suas demandas e sua necessidade de recursos. O que aconteceria, então, se a somatória dos recursos financeiros que cada área deseja receber fosse maior do que a capacidade do orçamento anual? Onde aconteceriam os cortes? Quem definiria onde seriam feitos os cortes? A área financeira? Provavelmente não sozinha. Só porque esta área faz a gestão dos recursos financeiros não significa que ela seja totalmente responsável por definir qual área irá receber menos recursos financeiros no próximo ano. Esta é uma decisão estratégica da organização. É uma escolha que requer consenso baseado num planejamento estratégico e na participação de cada área no cumprimento das metas definidas.

TABELA 1

Área	Orçamento desejado	Limite do orçamento global	Orçamento ajustado
Diretoria 1	100 mil	500 mil	100 mil
Diretoria 2	200 mil		150 mil
Diretoria 3	300 mil		250 mil
TOTAL	600 mil		500 mil

O mesmo ocorreria na área de RH se, no mesmo panorama, imaginássemos que para o próximo ano poderemos dispor somente de 50 novas vagas e tivéssemos uma demanda total de vagas, entre todas as áreas da organização, que superasse este limite. Quem deveria definir qual seria o setor da empresa que reduziria suas vagas e quem ficaria com a maior parte delas? O RH? Também não. Novamente, é uma decisão estratégica.

O que estas analogias nos ensinam? Que se a TI tem recursos limitados (pessoas, servidores, discos, tempo para atendimento, links etc.) e as demandas dos serviços de cada área superam estes limites, também não deveria ser a TI a responsável por definir sozinha quem ela irá atender ou não, quem terá prioridades num caso de falta de recurso, e por aí afora. A TI é uma provedora de serviços que devem estar alinhados com as estratégias de produção de resultados para as áreas de negócio, portanto, novamente trata-se de uma definição estratégica a ser realizada pelo *board* da empresa ou pelo consenso entre as próprias áreas de negócio. Mas nem sempre é isso o que ocorre.

Existindo, então, uma definição de prioridades, de capacidades a serem alocadas, de recursos necessários para cada área, produzidas pela própria negociação entre elas e com o apoio, mas não com a decisão, da TI, teremos atingido uma gestão de nível de serviço profissionalizada.

Se todos entenderem que os ANS foram definidos não para atender às necessidades da TI, ou por exigência da ITIL®, mas sim para formalizar as condições estratégicas definidas pela corporação, condições estas que não beneficiam áreas ou pessoas, mas que potencializam as chances de atingir os resultados do negócio, talvez tenhamos boas possibilidades de que os demais processos recomendados pela ITIL® sejam mais bem absorvidos, principalmente aqueles baseados em prioridades.

Já abordamos no Capítulo 1 o fato de que uma das principais mudanças de comportamento que as próprias áreas clientes da TI precisam demonstrar é deixar de buscar interesses próprios e ter uma visão corporativa. Se este conceito não for realmente absorvido e praticado, os ANS poderão até expressar as necessidades individuais de cada área, mas não estarão alinhados com as necessidades de geração de resultados da organização como um todo.

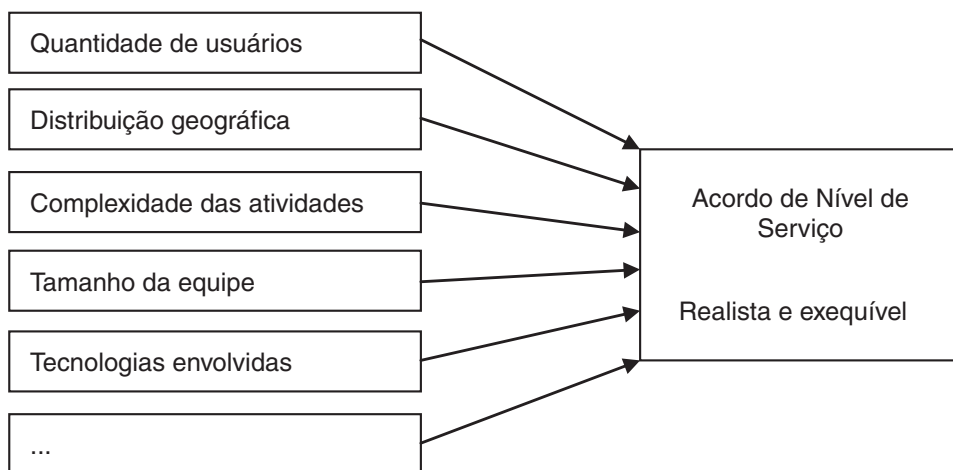
Imagine uma empresa que tem como objetivo aumentar suas vendas, mas que, por uma negociação isolada de ANS entre a TI e cada uma das outras áreas, acaba por dar prioridade à área de produção, o que fez aumentar ainda mais seus estoques. Ela deixou de priorizar a área de vendas, que justamente daria vazão aos estoques já elevados que possui. Poderemos ter um ANS plenamente atendido sem, no entanto, produzir os resultados esperados pela organização.

Outra questão essencial que precisa ser levada em conta quando se fala de criar um ANS é estabelecer níveis de serviços realistas e exequíveis. De que adianta estabelecer condições num ANS se elas não podem ser cumpridas?

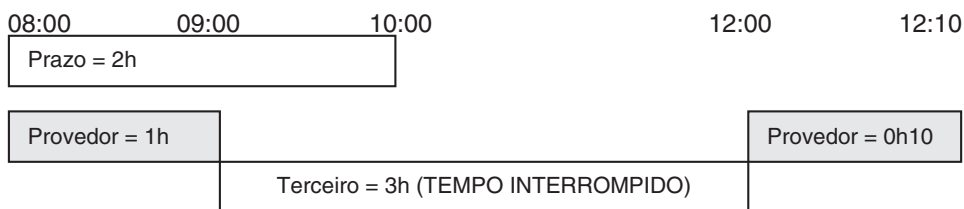
Existem situações em que tempos de reparo para alguns incidentes ou tempos de atuação em alguns tipos de solicitações de serviço são estabelecidos sem qualquer base prática. Vamos usar novamente uma analogia.

Imagine que você tenha que assumir um compromisso de entrega de encomendas em destinos diversos. Você estabelece, então, que poderá entregar qualquer encomenda solicitada em até quatro horas. Este é seu nível de serviço para atender às entregas de encomenda. Mas de onde você deduziu que quatro horas é um tempo suficiente? Você sabe quais são os destinos das entregas? Você sabe quantas entregas terá que fazer por dia? Você sabe qual meio de transporte poderá usar para fazê-las? Você sabe qual é o tamanho dos pacotes que terá que entregar? Se qualquer uma das questões acima não tiver uma resposta positiva com números reais conhecidos, então seu compromisso de entrega em quatro horas é uma mera especulação. Nada garante que você possa cumpri-lo.

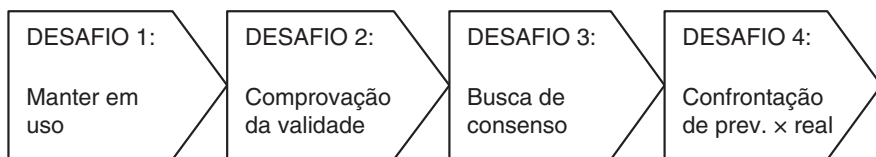
Muitos provedores de serviços de TI têm assumido ANS nas mesmas condições. Estabelecem prazos para atendimento, porém não sabem se efetivamente conseguirão cumpri-los. Estabelecem disponibilidades para serviços que não saberão se conseguirão disponibilizar, pois dependem de uma cadeia de provedores de bens e serviços que não está sequer mapeada no CMDB.

Para conseguir estabelecer ANS realistas e exequíveis é necessário que se conheça uma série de variáveis: quantidade de usuários a atender, distribuição geográfica dos atendimentos, complexidade das atividades, tamanho da equipe, tecnologias envolvidas, entre tantas outras. Uma variável adicional que é muito importante e pouco referenciada é o modo de execução das atividades solicitadas. O que significa? Que não podemos efetivamente nos comprometer em executar uma atividade em um determinado tempo se não temos um padrão de execução de atividades.

Imagine uma situação na qual um usuário solicite que sua máquina tenha um sistema operacional atualizado por um mais recente. Em quanto tempo podemos prometer que um técnico executará esta atividade? A resposta para essa pergunta só poderá ser definida se soubermos como isso será feito. Imagine que tenhamos dois técnicos e que cada um tenha uma preferência pessoal por um método para executar a atividade. Um deles pode escolher o método de formatação da máquina e reinstalação total de tudo o que havia nela. Já o outro pode pensar em instalar outro sistema operacional em outra partição e manter os dois sistemas simultaneamente, desativando futuramente o primeiro. Fica claro que se os dois usaram métodos muito diferentes então teremos tempos consumidos muito diferentes. Tanto podemos gastar 30 minutos como gastar três horas. Se não tivermos uma padronização de procedimentos definidos para atuação da equipe técnica, como poderemos definir tempos padronizados para execução das atividades?

Outra variável que pode tornar impossível medir os tempos de atuação dentro de um ANS é o fato de que muitas atividades, para serem executadas, dependem de intervenções de terceiros, e que ANO (Acordos de Nível Operacional) e contratos de apoio não têm seus tempos definidos de modo equivalente.

Pode ser impossível cumprir um prazo de execução de uma atividade de duas horas se dependermos de terceiros que nos impõem tempos superiores a isso, ou pior, se nem sabemos em que tempo estes terceiros nos atenderão. Muitas vezes, nestes casos, surge o "recurso de interrupção do tempo de SLA" enquanto o chamado está sendo atendido. Esta é uma prática usada por muitas empresas que prometem que um chamado será atendido em duas horas e depois descobrem que dependem de um terceiro que levará três horas para executar uma atividade intermediária. Assim, após o provedor de serviços de TI ter trabalhado uma hora, ele repassa o chamado para o terceiro, interrompe a contagem de tempo, espera três horas pela intervenção externa, recebe o chamado de volta, libera novamente a contagem do tempo e encerra o chamado com 1h10 de "tempo transcorrido", cumprindo o SLA. A única questão que resta é justificar para o solicitante por que seu chamado que foi aberto às 8h da manhã e foi encerrado às 12h10 teve somente 1h10 de duração registrada. Quem entende isso? Como poderemos explicar que, se alguém ficou 4h10 sem poder imprimir relatórios, nós temos um indicador informando que a indisponibilidade do serviço foi de somente 1h10?

LIÇÕES APRENDIDAS: Um ANS é um acordo que deve equilibrar demandas e ofertas, mas também benefícios e custos. Procure colocar-se como o facilitador para obtenção deste acordo e não como o determinador das variáveis. Elas não pertencem a TI. São inerentes ao ambiente organizacional.

COMO MANTER UM ANS?

Supondo que o primeiro desafio de elaborar um ANS tenha sido transposto, resta-nos ainda uma próxima fase, tão ou mais desafiadora que a primeira: manter o ANS criado. Esta fase é desafiadora porque ao se falar em manter um ANS nós temos alguns aspectos a serem considerados.

O primeiro desafio relativo à manutenção de um ANS é mantê-lo em uso, ou seja, preservar sua aplicação na íntegra. Muitas pessoas podem até pensar que manter um ANS não é assim tão difícil porque uma das condições que ele estabelece são os prazos, que são associados ao atendimento dos chamados registrados e que o próprio cliente teria interesse em mantê-los ativos. Realmente, este modo de ver a questão está correto. Esta pequena parte do ANS é sempre lembrada pelos clientes e cobrada da TI. Mas e o que dizer do resto do ANS? Será que as condições e responsabilidades estabelecidas para os clientes no ANS serão facilmente mantidas? Nem sempre.

Existem clientes que deixarão de lembrar de suas responsabilidades, tais como: não omitir informações críticas para a resolução dos chamados, não alterar configurações dos equipamentos sem autorização da TI, não instalar softwares, não estabelecer prioridades irreais para suas demandas etc.

Uma das estratégias sugeridas na própria ITIL® é realizar revisões periódicas do ANS. Isso não significa necessariamente que estas revisões precisem alterar prazos, condições e regras a cada período. Elas podem servir para demonstrarmos, por exemplo, como as partes do acordo vêm cumprindo suas obrigações e exercendo seus direitos. É muito comum, nestas reuniões, ver o cliente fazendo cobranças do provedor de serviços de TI quanto ao

cumprimento dos prazos de atendimento. Por que, então, a TI, nesta mesma reunião, não apresenta seus números e justifica que alguns indicadores não foram atingidos porque o próprio cliente não cumpriu sua parte no acordo?

Por exemplo, um chamado que deveria ter sido atendido dentro de um prazo X teve o dobro do tempo gasto para sua resolução porque o cliente omitiu a informação de que tinha instalado um software sem autorização na máquina, o que fez com que o técnico gastasse muito mais tempo do que o previsto no diagnóstico e resolução do problema. Seria uma surpresa para o cliente, sem dúvida, se pudéssemos dizer que, neste caso, o prazo prometido no ANS não teria mais valia, pois as condições de execução da tarefa não tinham sido também asseguradas ao técnico. É como se a "garantia de prazo de atendimento" dada pela TI tivesse sido "perdida" porque o cliente violou o acordo.

Outro desafio relativo à manutenção de um ANS é a efetiva comprovação de que os prazos e demais condições nele estabelecidos continuam válidos após um período de mudanças no contexto empresarial. Lembre-se de que muitos dos requisitos de disponibilidade, de capacidade, de segurança, entre outros, podem ter se alterado durante um último período de análise. A disponibilidade prometida quando o ANS foi criado talvez hoje não seja mais suficiente para o cliente, ou pelo contrário, talvez seja agora até desnecessária, pois os processos da área de negócio foram alterados e a demanda talvez tenha diminuído.

Avaliar todos estes aspectos requer, então, uma primeira iniciativa: a coleta de informações nos demais processos. Se o processo de gestão de capacidade, de gestão de disponibilidade, de gestão de demanda e de gestão de relacionamento com o negócio, não caminharem em conjunto com o processo de gestão de nível de serviço, não teremos como proceder a uma análise real para avaliação das condições de manutenção do atual ANS.

Um terceiro desafio na manutenção do ANS diz respeito à mesma dificuldade já encontrada em sua elaboração: a busca de consenso entre os clientes da TI. Lembre-se de que qualquer renegociação de condições de um ANS com um cliente, seja "para cima" ou "para baixo", poderá afetar

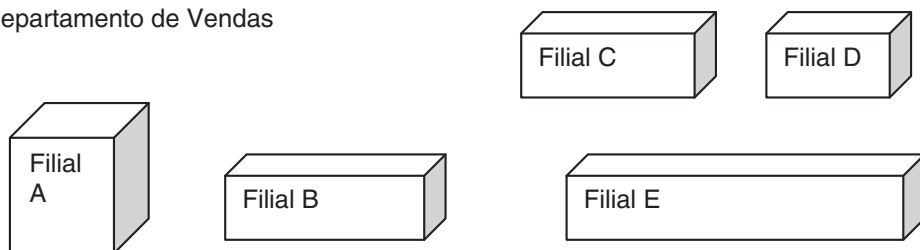
diretamente os ANS com as demais áreas, gerando o que podemos chamar de um "efeito dominó cíclico", ou seja, cada alteração em um ANS poderá se refletir nos demais e assim por diante indefinidamente, voltando inclusive a afetar o primeiro ANS mudado.

Se, por exemplo, um ANS foi renegociado para fornecer maior capacidade e disponibilidade para um determinado serviço, esta mudança poderá exigir que outros ANS reduzam suas capacidades e disponibilidades proporcionalmente, de modo a manter o equilíbrio entre os recursos oferecidos pela TI e os recursos aplicados ao atendimento dos ANS. Fica claro que a rotina de revisão e manutenção de ANS em um ambiente já estabilizado, apesar de necessária e recomendada para busca de melhorias contínuas, pode significar um instante de razoável complexidade, podendo, inclusive, voltar a gerar necessidades de renegociações múltiplas e busca de consenso, o que, sem dúvida, não é um objetivo fácil de ser atingido.

Vale a pena destacar aqui que quando falamos em revisar o ANS, não estamos apenas nos referindo ao processo de confrontar os níveis estabelecidos com os níveis alcançados, mas também na redefinição dos níveis a alcançar. É verdade que os níveis alcançados poderão, sim, servir de subsídio para a renegociação. Caso os níveis estabelecidos sejam irreais ou inatingíveis, quer por terem sido criados sem critérios adequados, quer pelo ambiente ter se modificado durante o último período, será vital contar com dados para direcionar a definição de novas metas. A confrontação é, na verdade, um processo que precede a revisão e que, conforme os resultados apresentados, pode inclusive demonstrar que as condições atualmente estabelecidas no ANS são suficientes e não precisam ser alteradas. Isso não significa que não precisaremos fazer a revisão, mas sim que ela deverá ser feita para atualizar ou para reafirmar as condições preexistentes e também os compromissos e responsabilidades.

A confrontação de níveis de serviço estabelecidos com os alcançados é também, em si, outro desafio a ser enfrentado. Grande parte dos projetos compara algo muito simples e, portanto, impreciso: os prazos de atendimento dos chamados. Na maioria dos casos, somente se compara se os

chamados de determinada prioridade foram atendidos dentro do prazo prometido. Se o prazo foi respeitado, se diz que o "SLA foi atendido", caso contrário, que o "SLA não foi atendido". Já vimos que este conceito pode produzir cenários que induzirão ao erro. Porém, a questão é ainda mais complexa se pensarmos que temos outra variável a ser considerada quando falamos em tempo de indisponibilidade de um serviço. Sim, se o SLA está associado a uma disponibilidade de um serviço em um determinado tempo, então teremos que calcular qual foi a indisponibilidade total gerada pelas diversas interrupções atendidas para aquele serviço, o que não é fácil. Veja o cenário a seguir:

Tivemos num certo mês um conjunto de chamados que afetaram o serviço de correio eletrônico em diferentes filiais, mas todas pertencentes ao departamento de vendas. Logo, nosso SLA para o serviço de correio eletrônico do cliente "departamento de vendas" será afetado ao final do mês, pois uma indisponibilidade será gerada para o serviço. Vamos isolar um único dia deste período para fazer uma análise da indisponibilidade real gerada pelos incidentes.

Sejam cinco incidentes reportados para o serviço de correio eletrônico por diferentes filiais com as seguintes características:

A filial A reporta a indisponibilidade do correio eletrônico às 9h da manhã, quando tenta abrir os e-mails recebidos na noite anterior e precisa aguardar até as 13h quando o serviço é restabelecido.

A filial B reporta a indisponibilidade somente às 11h da manhã, quando tenta ler e-mails baixados no dia anterior, pois até este horário não havia percebido que o correio eletrônico não estava funcionando.

A filial C reporta a indisponibilidade às 10h da manhã, quando tenta enviar um e-mail para a matriz e percebe que o serviço está parado.

Também no período da tarde volta a ocorrer outra interrupção do serviço de correio eletrônico por outro motivo (o link caiu), afetando a filial D das 14h às 17h.

A filial E só percebe a falha às 16h e registra um novo incidente que acaba sendo encerrado às 17h, quando o serviço é restabelecido.

Se colocarmos num gráfico todos os incidentes registrados e atendidos, teremos algo como mostrado abaixo:

FIGURA 12

Incidentes afetando o serviço de correio eletrônico no Depto. de Vendas

<table>
<tr><th>Filial</th><th>08:00</th><th>09:00</th><th>10:00</th><th>11:00</th><th>12:00</th><th>13:00</th><th>14:00</th><th>15:00</th><th>16:00</th><th>17:00</th><th>18:00</th></tr>
<tr><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="5">Serviço restabelecido</td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="5">Serviço restabelecido</td><td></td></tr>
<tr><td>B</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>C</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>D</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Se simplesmente somássemos o tempo de parada de cada um dos incidentes teríamos:

TABELA 2

Filial	Tempo gasto	Prazo	Resultado
A	4 horas	4 horas	No prazo
B	2 horas	4 horas	No prazo
C	3 horas	4 horas	No prazo
D	3 horas	4 horas	No prazo
E	1 horas	4 horas	No prazo
TOTAL	13 horas		

Isso poderia nos dar a primeira visão de que tivemos 13 horas de indisponibilidade para o serviço de correio eletrônico neste ANS. Porém, se analisarmos a temporalidade em que os incidentes foram reportados por diferentes usuários, veremos que houve sobreposições de indisponibilidades do serviço. No mesmo horário em que o serviço estava indisponível para uma filial, também estava em outra. Isso significa que a indisponibilidade total não foi de 13 horas, mas somente de 7 horas (veja na Figura 12). Logo, percebe-se que somar os tempos de atendimento de cada um dos chamados não seria uma regra válida.

Acontece que a maioria das ferramentas de confrontação de níveis de serviço não é capaz de fazer esta análise temporal sobrepondo os incidentes de modo a perceber a simultaneidade dos efeitos de indisponibilidade entre eles. Fica evidente que boa parte das negociações de níveis de serviço pode estar confrontando números imprecisos que muitas vezes irão penalizar os prestadores de serviços por não considerar o fator redutor de tempo de interrupção que as sobreposições geram.

Talvez seja por toda esta complexidade de análise que muitos acabem, intencionalmente ou não, restringindo-se a comparar simplesmente se o prazo de atendimento individual de um chamado foi atendido ou não. Aplica-se a regra de que "se não se pode calcular de modo exato, então se calcula do modo mais simples possível". Assume-se assim que, de qualquer modo, algum tipo de erro já estará mesmo presente no processo.

Outros cenários podem também ser reproduzidos para mostrar que a somatória dos tempos de cada incidente que afetam um serviço não pode ser sempre usada como base para cálculo da indisponibilidade de um serviço. Ainda outro fator mais complexo pode tornar o cálculo da indisponibilidade de um serviço uma tarefa quase impossível de ser realizada com precisão. Imagine outro cenário:

Temos um serviço de pagamento on-line sendo usado pela filial A. Nesta são reportados 5 incidentes de diferentes tipos e naturezas, conforme abaixo:

TABELA 3

Incidente	Tipo	Natureza	Duração
1	Micro da agência não liga	Hardware local	2 horas
2	Browser para acesso à web está desconfigurado	Software básico	1 hora
3	Firewall não permite acesso à página desejada	Software de rede	2 horas
4	Falta de energia na filial	Energia	3 horas
5	Aplicação de pagamentos on-line não permite login	Aplicativo	2 horas
	TOTAL DE INDISPONIBILIDADE NA FILIAL		10 horas

Perceba que todos os incidentes, mesmo sendo de tipos e naturezas distintas, acabaram por afetar o mesmo serviço: “O pagamento on-line.” O micro que não ligava, a falta de energia na filial e todos os outros problemas com o browser e com o firewall impediram que a filial utilizasse o serviço de pagamento on-line. No final do mês, deveríamos ter condições de apontar todas as 10 horas para o mesmo ANS do mesmo serviço. Para isso, teríamos que ter coletado a informação de qual era o serviço afetado (e não o item de configuração afetado) em cada um dos incidentes. Porém, sabemos que isso nem sempre é feito.

Imagine agora que, além de conseguir agrupar estes diferentes incidentes em torno do mesmo serviço, ainda tivéssemos que analisar a sobreposição temporal vista no cenário anterior. Talvez descobríssemos que a sobreposição reduziria o total de horas de indisponibilidade de 10 horas para 9 horas caso dois dos incidentes tivessem ocorrido simultaneamente (o firewall bloqueado e o browser desconfigurado).

É possível perceber através de todos estes cenários que a própria apuração dos níveis de serviço oferecidos já apresenta suas dificuldades inerentes. O que dizer então da dificuldade da própria área de negócio em estabelecer o real nível de serviço que ela demanda? Podemos imaginar que se uma área de negócios não possuir um conhecimento preciso de seus processos de negócio, ela tenderá a estabelecer sempre níveis de serviço muito mais críticos do que realmente precisa.

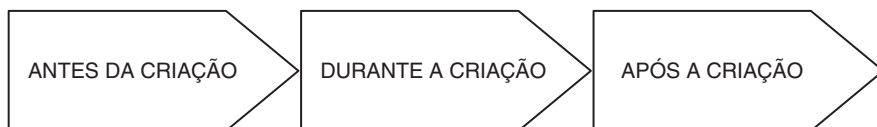
Se nem o nível de serviço requerido for corretamente definido, então de que adiantará buscarmos uma precisão no levantamento do nível de serviço oferecido? Mesmo que consigamos uma precisão no levantamento dos níveis de serviço oferecidos, o que representará um não atingimento dos níveis requeridos? Será que mesmo não tendo atingido os níveis pedidos, a TI não teria provido um servido suficientemente bom, não tendo prejudicado, portanto, os processos de negócio que o cliente executa?

Por outro lado, quando tivesse atingido o nível de serviço requerido, teria a TI cumprido os requisitos necessários ou simplesmente oferecido muito mais do que o necessário? Atingir ou não um nível de serviço deveria representar muito mais do que igualar ou superar metas estabelecidas, mas sim oferecer recursos suficientes para que as áreas de negócio cumpram seus papéis na organização. Afinal, o que é mesmo um serviço? E por que a TI o oferece?

Quando estudamos a gestão de capacidade vemos que devemos dimensionar e monitorar a capacidade do negócio, dos serviços e dos componentes. Será que esta mesma abordagem, se usada no processo de gestão de nível de serviço, poderia dar origem a novos conceitos tais como gestão de nível de negócio e gestão de nível de componente? É algo a se pensar.

LIÇÕES APRENDIDAS: Um ANS criado adequadamente terá muito menos dificuldade em ser mantido. Você não precisa oferecer mais do que as áreas necessitam, mas se oferecer terá que entregar. A discussão sobre atingir ou não o nível de serviço requerido é algo muito mais complexo do que parece. Devemos usar o bom senso na aplicação de regras e critérios sempre destacando a importância de atender os "níveis de negócio", ou seja, alcançar os resultados que o negócio demanda.

COMO DIVULGAR UM ANS?

Quando falamos em divulgar um ANS temos três instantes importantes a analisar: sua divulgação antes de ele ser criado, sua divulgação enquanto está sendo criado e sua divulgação após ter sido criado. Vejamos a seguir cada um destes instantes.

Divulgação antes de ele ser criado

O ANS é um artefato essencial no estabelecimento da relação entre TI e clientes, como já vimos. É o vínculo que une os interesses e cria responsabilidades e direitos entre as partes. Divulgar sua finalidade, abrangência, cobertura, estrutura, suas implicações de uso etc., antes de ele ser negociado e criado, poderá permitir que as pessoas realmente compreendam o papel que ele representa. Poderá principalmente admitir que o processo de negociação se inicie estando todos cientes de aonde queremos chegar e de até onde poderemos chegar.

Durante o processo de criação do ANS deveremos ter, além da interação entre a TI e o cliente, a interação entre os clientes. Imagine então o que poderia acontecer se os diversos clientes tivessem expectativas diferentes em relação ao produto que será gerado por estas interações. Como conseguiríamos uma convergência para um ponto comum se cada um tivesse um conceito diferente sobre o seu ANS e sobre os ANS das demais áreas? Como conseguiríamos fazer com que cada área interpretasse os ANS das demais áreas e pudesse compará-los com seu próprio?

Quando e como, então, poderíamos divulgar este tipo de informação? A sugestão é que isso ocorra já no início do processo de implantação da GSTI. Já mostramos no Capítulo 1 que o envolvimento da organização no processo de implantação da GSTI é essencial. Portanto, realizar um programa de repasse de informações sobre a GSTI, e não sobre a ITIL®, sem o uso de muito "informatiquês", logo que se defina que usaremos este tipo de abordagem, pode permitir que repassemos os conceitos de serviços, de GSTI, de ANS, e tantos outros essenciais.

Não se trata de realizar um curso completo de ITIL Foundations® para os clientes, mas de executar, talvez, um seminário sobre GSTI que seja focado no público-alvo, com adequadas linguagem e profundidade de conhecimento. Esta iniciativa terá que ser complementada com uma boa revisão de conceitos feita antes do início das negociações para criação do ANS. Não acredite que somente um repasse inicial vai fixar todas as ideias necessárias. Ele poderá servir para criar uma nova visão sobre a GSTI entre os clientes, mas, muito provavelmente, terá perdido boa parte de seu conteúdo até que a fase de criação dos ANS se inicie, pois, como já vimos, teremos várias outras coisas a serem feitas antes.

Estando todos cientes do que representa um ANS, poderemos iniciar sua negociação e criação. Neste instante, é essencial também que toda a organização esteja ciente dos ANS que serão definidos, de qual abordagem usaremos para criá-lo, de quais áreas serão envolvidas e em que sequência o trabalho será feito. Isso dará a oportunidade a todos os envolvidos de conhecerem os resultados que estão sendo produzidos e até de contribuírem com melhorias já neste instante.

Divulgação enquanto ele está sendo criado

Quando abordamos o processo de criação do ANS já vimos que uma das alternativas para produzir bons ANS é tentar realizar um trabalho integrado entre o provedor de serviços e as diversas áreas de negócio. Se adotarmos esta estratégia, então deveremos, já durante o processo de criação de um ANS com uma área de negócio específica, estar contrapondo este novo ANS com os já existentes, quer seja para adotar os mesmos padrões, quer seja para demonstrar que, devido a compromissos já assumidos previamente, os níveis de serviços requeridos por este novo ANS não serão possíveis de serem atendidos.

Este trabalho contínuo de confrontação de novos requisitos com os já atendidos previamente pode contribuir de modo muito eficiente para a determinação futura de níveis de serviço mais realistas. Sem conhecer o quanto já está comprometida nossa capacidade de atendimento de níveis de serviço, como poderemos assegurar que novos compromissos poderão ser realmente atendidos? Fica, portanto, implícito que o processo de criação de um novo ANS pode requerer validações intermediárias deste acordo não só com a área requerente, mas também com as demais áreas. Será nestas validações que poderemos, inclusive, demonstrar a todas as áreas que os recursos que a TI detém são limitados, e que só com um critério de alocação equilibrado poderemos atender a todos.

A TI, então, durante o processo de criação de um novo ANS, não terá sozinha a responsabilidade de afirmar se pode ou não atender a todos os requisitos que está recebendo de uma área de negócio. Ela deverá ser, sim, a mediadora entre a alocação destes recursos na exata medida em que as demais áreas entendam que isso é pertinente e factível para a organização. Não se trata de querer atender a uma área, mas sim de poder dispor dos recursos para atendê-la, seja pela incorporação ou pela realocação de recursos já destinados a outras áreas.

Este modelo se reflete muito bem, por exemplo, quando se fala em dispor de técnicos para atendimento VIP a uma área. Se temos um time de cinco técnicos que podemos alocar de modo dedicado para atendimento a diversas

áreas de negócio, e uma determinada área, por se considerar crítica (ou seria VIP?), requerer a alocação de dois técnicos dedicados ao seu atendimento, então poderá chegar o dia em que outra área também requeira um atendimento dedicado e que a TI defina que isso só será viável se a área que hoje já possui dois técnicos ceda um para a solicitante. Esta mesma realidade pode ocorrer com outros recursos limitados, tais como espaço em disco, horas-homem para desenvolvimento de projetos etc.

Se as áreas não compartilharem entre si suas demandas, seus fatores críticos de sucesso, seus processos essenciais, seu padrão de atividade de negócio, será muito difícil conseguir estabelecer um padrão de avaliação equilibrado para estas situações de conflito de recursos. Todas estas características e informações precisam ser compartilhadas com os clientes durante a fase de elaboração do ANS.

Divulgação após ele ter sido criado

Independentemente dos tipos de ANS definidos (por cliente, por serviço ou multinível), não há qualquer motivo para que eles não sejam amplamente divulgados para toda a organização depois de criados. Muito pelo contrário.

Muitas pessoas podem acreditar que, por se tratar, às vezes, de um acordo realizado entre uma área de negócio e um provedor de serviços, seriam estes acordos um instrumento particular entre as partes. Teriam um caráter quase sigiloso, pois definiriam requisitos associados a uma área de negócio que não deveriam ser tornados públicos para as demais áreas. Entretanto, devemos lembrar que não estamos falando de tornar públicas as regras de negócio de uma área, e sim de divulgar os requisitos que o provedor de serviço de TI deve atender para ela. Podemos até estar expondo os critérios de capacidade, disponibilidade e segurança necessários para um serviço, mas não exatamente os detalhes de uso do próprio serviço.

Podemos, certamente, ter diversos benefícios pela divulgação destes ANS. O primeiro benefício direto é a confrontação dos níveis de serviços

definidos por cada área de negócio com os demais níveis de serviços das demais áreas. Como já dissemos, somente com o mútuo conhecimento das demandas e dos requisitos de atendimento poderemos ter maior equilíbrio entre os critérios a serem adotados. Racional ou irracionalmente, as áreas passam a ser mais comedidas nas suas "exigências de nível de serviço" se sabem que terão seus ANS publicados e conhecidos pelas demais áreas, principalmente pelas hierarquicamente superiores. Este pode ser um elemento, como diz a ITIL®, para "influenciar a demanda" das áreas, a nosso favor, é claro.

Outro aspecto da divulgação pós-criação é a apresentação não só dos requisitos dos ANS, mas também dos indicadores de cumprimento, ou não, das metas estabelecidas. Algumas pessoas podem novamente imaginar que os resultados da confrontação entre metas estabelecidas e metas alcançadas poderiam ser somente pertinentes à área afetada pelo ANS. É verdade que a área diretamente afetada pelo ANS deve ser a primeira a ter interesse nesta confrontação, mas poderemos tirar também proveito desta informação para outras finalidades.

Um primeiro benefício que podemos obter pela divulgação dos ANS entre as áreas é permitir que exista a equalização das distorções. Se partirmos do princípio de que todos os ANS foram concebidos através de um processo estruturado e justo, considerando a capacidade e disponibilidade real que pode ser prometida aos clientes, e que os melhores esforços foram realizados para conceber processos de GSTI adequados, então é de se esperar que os ANS possam ser atendidos pela TI sem grandes desvios.

Porém, alguns eventuais desvios podem ocorrer e comprometer o atendimento dos ANS criados. Se uma área tivesse somente um ANS, por exemplo, e este não fosse atendido num determinado mês, poderíamos estar transmitindo para tal área a falsa noção de que o desempenho da TI não foi adequado naquele período, pois este seria um dado isolado. Já se pudermos dar uma visão global de todos os ANS atendidos no período em contraposição à somente aquele ANS não atendido, poderemos então minimizar o impacto à imagem da TI. Isso é o que chamamos de equalização do desempenho.

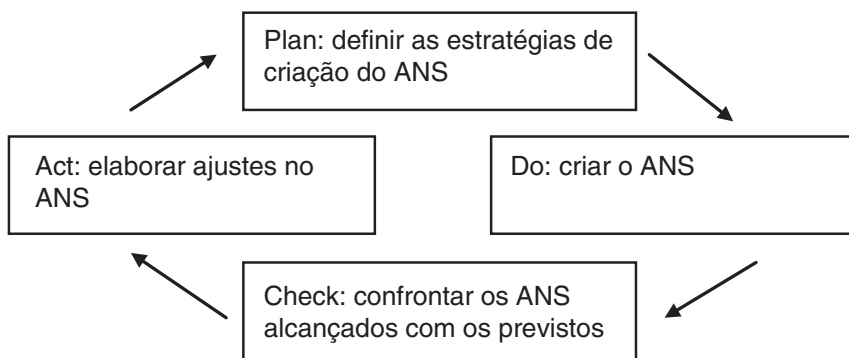
Outro benefício da comparação de desempenho entre as diversas áreas é conseguir estabelecer um padrão de referência. Imagine que a área que não teve seu ANS atingido possa comparar os requisitos de nível de serviço com as demais áreas e perceber que o descumprimento se deu, não por deficiência da TI, mas sim por critérios superdimensionados pela própria área. É verdade que cada diferente área pode ter um critério próprio ligado a seus processos de negócio que podem ser totalmente diferentes das demais. Entretanto, mais do que analisar as diferenças, nós deveríamos analisar as igualdades em busca de um padrão de atendimento mais homogêneo.

LIÇÕES APRENDIDAS: A comunicação é um princípio essencial da GSTI. O desconhecimento da finalidade, das condições, das restrições, dos benefícios, dos riscos etc. durante todo o ciclo de vida do ANS pode criar resistências desnecessárias à sua criação, adoção e manutenção. Divulgar resultados também é um meio de buscar a equalização de demandas e desempenho.

QUANDO ESTARÁ TERMINADO UM ANS?

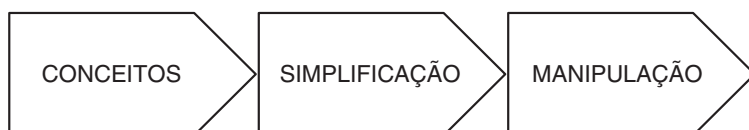
Podemos até falar em terminar a elaboração de um ANS, mas a verdade é que, por se tratar de um artefato aplicado ao dia a dia da GSTI, nunca poderemos deixar de mantê-lo em sincronismo com a realidade das áreas de negócio. Como sabemos que as organizações vivem em constante transformação, então é de se esperar também que os ANS estejam constantemente requerendo revisões, renegociações e reelaborações. A própria ITIL® cita que, no mínimo trimestralmente, um ANS deveria ser revisto. Isso não significa necessariamente que ele será alterado a cada revisão, mas, com certeza, se utilizarmos as estratégias que já citamos anteriormente, de confronto de demandas entre áreas, será possível que algum tipo de mudança nos níveis de serviço seja detectado, para mais ou para menos.

O conceito então mais adequado seria o de ciclo de vida do ANS, baseado em planejamento, criação, avaliação e revisão. A cada ciclo destes, o ANS seria aprimorado espelhando mais fielmente as necessidades da área cliente e o potencial de atendimento do provedor de serviços. Se você observar este ciclo verá que ele se baseia no ciclo de Deming (PDCA), criando um processo de melhoria contínua para o artefato chamado ANS.

Se considerarmos que a cada ciclo de melhorias está associado um novo estágio de maturidade, nós poderemos definir que um ANS não tem um fim, mas estágios de maturidade. Esta visão pode e deve ser transmitida aos clientes. A primeira finalidade de transmitir tal conceito é mostrar que um ANS será gradativamente alterado a cada revisão, não porque esteja errado ou porque seja ruim para qualquer das partes. A ideia de melhoria contínua mostra que ele já pode estar adequado ou já pode ser bom para as partes, mas que mesmo assim podemos buscar melhorias.

Toda a ITIL® se baseia neste princípio: é melhor iniciarmos com um nível de maturidade menor e gradativamente irmos agregando melhorias do que tentar estabelecer um grau de maturidade muito alto de modo precoce, frustrando nossos clientes. Este mesmo princípio também se aplicará aos artefatos que já citamos: o CMDB, o catálogo de serviços, os ANS, e assim por diante.

LIÇÕES APRENDIDAS: Procure envolver seus clientes em todas as fases do PDCA associado ao ANS. Se eles tiverem comprometimento com o planejamento, criação, implantação e validação, as propostas de ajustes surgirão naturalmente e a resistência às suas implementações serão menores.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FALHAS AO SE CRIAR E MANTER UM ANS?

A ideia de que podemos aplicar um processo de melhoria contínua nos ANS que criaremos pode levar algumas pessoas a pensar que talvez, então, não seja assim tão difícil criá-los e mantê-los. Pensam que o processo de melhoria contínua será capaz de corrigir (ou melhorar) qualquer característica associada ao ANS. Seria isso verdade? Vamos ver alguns pontos que podem esclarecer a questão:

Conceitos

Quando falamos em revisões de um ANS, estamos pensando sempre em realizar ajustes nas suas características: regras, responsabilidades, capacidades, disponibilidades, segurança, prazos, configurações etc. Porém, se desde a criação do ANS tivermos conceitos mal estabelecidos, dificilmente poderemos revertê-los ao longo do tempo.

Por exemplo, se alguém não entender a finalidade do ANS e os papéis que devem ser exercidos pelas partes, poderemos tentar mudar depois quaisquer variáveis do ANS e nunca teremos um acordo que deixe as partes satisfeitas.

A própria negociação de mudanças nas variáveis do ANS poderá ser contestada, pois as pessoas não estarão convencidas dos objetivos das mudanças.

Renegociar ou amadurecer conceitos pode gerar um ambiente confuso para aqueles que já vêm praticando processos com os conceitos atuais. É importante que desde a fase inicial todos os conceitos sejam claramente abordados (mesmo que não totalmente implantados) para que, futuramente, possam ser incorporados aos processos definidos. Processos podem ser amadurecidos, conceitos não.

Simplificação

A simplificação que muitos fazem ao afirmar que um ANS é traduzido por um tempo de execução de uma tarefa acaba criando para os clientes um sentimento de cobrança de prazos unilateral. A falha em transmitir aos clientes o real conceito de um ANS é muitas vezes da própria equipe da TI que, não querendo mudar paradigmas já existentes para "facilitar a adoção da ITIL®", procura minimizar os reflexos das mudanças necessárias para o cliente.

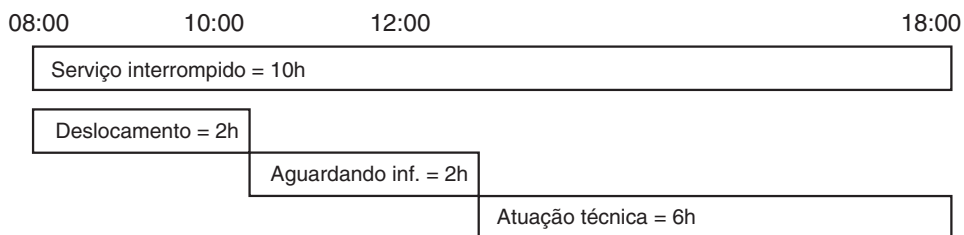
Criar um ANS simples não significa criar um ANS com a ausência de conceitos essenciais ou com a mudança nos conceitos para evitar conflitos. A simplificação pode ser feita no escopo, na definição de regras, no envolvimento de menor número de fatores para avaliação ou definição de prioridades, na generalização de requisitos, no uso de ANS por serviço e por cliente, e por aí afora.

Manipulação

Muitas vezes, como consequência da falta de conceitos e da simplificação, encontramos empresas nas quais os números associados aos ANS são manipulados de modo a demonstrar muitas coisas, menos o nível de serviço entregue.

Um conceito equivocado que leva a isso é a ideia de que o que deve ser medido é o "serviço prestado pela TI". Se o que você deseja medir não é a disponibilidade do serviço entregue, mas sim a rapidez dos serviços executados (atividades executadas pela TI), então realmente você deveria medir somente o tempo que os técnicos têm gastado no atendimento das diversas solicitações recebidas. Assim surge uma manipulação muito frequentemente vista em boa parte das empresas: a parada de contagem de tempo durante o atendimento de uma solicitação ou incidente. Mas por que parar a contagem de tempo? Quem confiaria em um ANS com um prazo de atendimento no qual se permite parar a contagem do tempo?

Realmente, para uma medição de um ANS, associado a tempos de disponibilidade de um serviço, não faria o menor sentido termos interrupções de contagem de tempo durante a fase de reparo e restauração do serviço. Se um serviço foi interrompido às 8h e somente foi restaurado às 18h, não há como afirmarmos que sua indisponibilidade não foi de 10 horas.

Já se o seu ANS está preocupado em medir os tempos de atuação de sua equipe técnica (pois quer medir serviços executados e não serviços entregues), então você até poderia usar a estratégia de "parar o relógio". Você poderia medir e provar que seu técnico trabalhou somente seis horas no período das 8h até as 18h pois teve duas horas de deslocamento e mais duas horas esperando pelo retorno de uma informação do cliente. Logo, a presteza do técnico poderá ser avaliada como "seis horas para atender o cliente", mesmo que o cliente tenha ficado 10 horas sem o serviço.

Não há problemas em fazer esses dois tipos de medição, desde que cada um deles seja utilizado para uma finalidade diferente. Medir o tempo de indisponibilidade do serviço (10 horas), neste nosso exemplo, deveria servir para nos indicar a necessidade de melhores processos e configurações para prover um serviço mais resiliente e com maior facilidade de manutenção. Já medir o tempo de atuação do técnico (seis horas) deveria servir para nos indicar que a produtividade ou nível de expertise do técnico está adequada, sendo este último indicador uma informação só pertinente ao próprio gestor da equipe técnica.

O problema surge quando o último número medido (seis horas) é usado para demonstrar ao cliente que a qualidade do serviço entregue está atendendo aos requisitos do negócio. Dez horas de um serviço parado impactarão o cliente de um modo, enquanto seis horas impactariam de outro modo. Se procurarmos demonstrar que gastamos só seis horas na recuperação deste serviço estaremos desprezando quatro horas de impacto real gerado ao cliente. Este tipo de manipulação de informações não nos levará muito longe, pois tentaremos apresentar números que não traduzirão a real visão do cliente junto ao seu processo de negócio.

Poderemos ter indicadores para demonstrar que a TI tem executado suas funções de modo satisfatório, mas, por outro lado, teremos clientes insatisfeitos com o desempenho da TI, sendo que nenhuma das partes está errada na visão que tem.

LIÇÕES APRENDIDAS: Crie condições para que todos os envolvidos com o processo de estabelecimento de um ANS tenham desde o início a compreensão dos conceitos, da finalidade, dos benefícios e do modo de aplicação deste acordo. Não deixe de expor todos os conceitos de modo bastante claro e objetivo. Produza indicadores precisos para o público-alvo correto.

HAVERIA UM MODELO A SER SEGUIDO?

Sim, um bom modelo. Se você procurar na internet páginas sobre "Acordos de Nível de Serviço" com certeza encontrará alguns modelos de documentos que podem ser úteis para você elaborar o seu próprio ANS. Não espere encontrar estes modelos nos livros oficiais da ITIL®, pois, novamente, lá você encontrará referências a "o que" ele deve ter e não "como" ele deve ser.

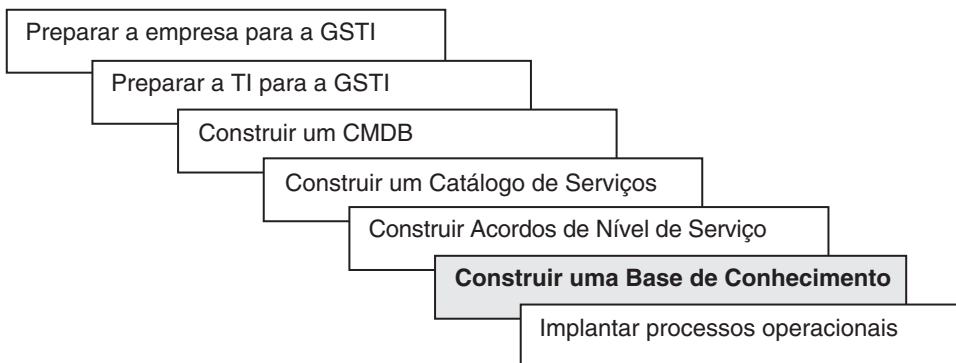
Tome também cuidado para não seguir modelos errados. Nem tudo o que você encontrará na internet está correto e nem tudo será aplicável à sua realidade. Nem todos os sites citados como exemplos estão necessariamente seguindo os conceitos da ITIL® da maneira adequada.

Mas o que então poderia ser julgado como um bom modelo? A resposta é simples: aquele que segue os conceitos da ITIL®. Muitas pessoas buscam estes modelos prontos porque querem um atalho para chegar mais rápido ao resultado final. Isso acontece com modelos de catálogos, modelos de ANS, modelos de processos etc. Muita gente quer algo pronto porque não quer "perder tempo" tendo que entender todos os conceitos e requisitos para montar o seu próprio modelo. Se o seu estímulo para a busca de modelos é este, então talvez você deva reavaliar sua estratégia.

Isso não quer dizer que quem já tenha estudado e compreendido todos os conceitos e requisitos para a criação do ANS (ou dos outros artefatos) não possa buscar modelos na internet para, dentro do melhor espírito de melhoria contínua, aprimorar o próprio modelo agregando ideias obtidas em outras fontes. Mas é preciso ter senso crítico e conhecimento para poder separar o bom do mau modelo. Sem ter o domínio completo dos conceitos envolvidos neste assunto, corremos o risco até de encontrar um bom modelo pronto, mas de implantá-lo e operá-lo de modo errado, comprometendo o resultado final. O mesmo pode acontecer com os demais artefatos. Cuidado.

LIÇÕES APRENDIDAS: Ao procurar por modelos, concentre-se no conteúdo que eles apresentam e não só no formato de apresentação. Valide este conteúdo verificando se está de acordo com os conceitos apresentados na ITIL®. Verifique a utilidade de tudo o que compõe seu ANS.

Capítulo 6

COMO CONSTRUIR E USAR UMA BASE DE CONHECIMENTO NA GSTI?

O tema base de conhecimento foi compreendido por muito tempo como um diferencial em projetos que buscavam melhorias de desempenho nas equipes de suporte, principalmente antes da ITIL® V3 apresentar formalmente este processo.

Algumas empresas mais inovadoras vislumbravam também oportunidades de redução de custos ou de melhoria da continuidade de seus serviços pela adoção de bases de conhecimento. Nos dias atuais não se discute mais se uma base de conhecimento será ou não necessária, pois a maior parte das empresas já reconhece seu importante papel na estrutura de suporte a serviços.

Uma discussão ainda frequente é sobre o autoatendimento através de bases de conhecimento usadas pelos próprios usuários dos serviços de TI. Realmente, este é um tema polêmico que merece cuidado ao ser tratado. Muitos associam o autoatendimento somente à existência de uma base de conhecimento na qual o usuário terá acesso a soluções para seus problemas e deverá implantá-las sozinho. Este não é um conceito completo! O autoatendimento é um conjunto de funções, assim como o serviço de autoatendimento de um caixa bancário que disponibiliza várias transações.

Podemos pensar nele também como um conjunto de transações entre as quais: abertura de solicitações, consulta de status de uma solicitação, consulta a detalhes de configurações de serviços, consulta ao catálogo de serviços e ANS, esclarecimento de dúvidas, obtenção de informações sobre a programação de atividades técnicas (janelas de processamento) e, finalmente, acesso à base de conhecimento para encontrar soluções e implantá-las de modo autônomo.

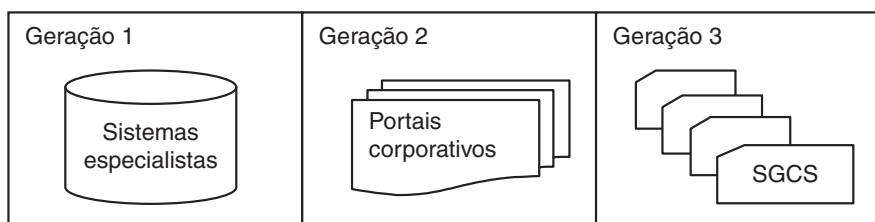
Esta última transação tem sido questionada por muitos especialistas sobre sua eficiência. Será que um usuário leigo com uma base de conhecimento não levará mais tempo para resolver suas próprias demandas do que se ele fosse atendido por uma equipe qualificada? Muito provavelmente. Mas isso não significa que não haja espaço para o uso de bases de conhecimento no lugar e na hora certos, dentro do processo de autoatendimento. Como diz um ditado popular: “Nem tudo será bom ou mal para todos em todos os momentos.”

A história demonstra que estas discussões também não foram muito diferentes no passado. Em 1994, quase 10 anos antes de a ITIL® V2 começar a ser divulgada aqui no Brasil, já tínhamos, como consultores, uma visão deste cenário: vislumbrávamos um mercado de suporte técnico que acabaria dependendo muito fortemente de bases de conhecimento para sobreviver.

Também nesta época ainda não se falava na abordagem do KCS (Knowledge Centered Support), pois somente muitos anos depois esta visão começaria a ser transmitida para o mercado brasileiro. Porém, em 1993, antecipando tendências e apostando em nossas estratégias para melhoria do processo de atendimento a clientes, iniciamos um projeto para a construção de um software de gestão de conhecimento (ainda voltado para o mercado de help desk, pois o termo service desk ainda não tinha chegado até nós) que implantava os conceitos de base de conhecimento e de processos de gestão de problemas. Hoje, boa parte das empresas já tem um KB (Knowledge Base) e algumas empresas até já adotam o KCS como modelo de operação. Outras, ainda céticas, mantêm-se à distância, observando para onde o mercado irá se direcionar, mas o caminho não tem volta.

Independentemente do modo como as empresas têm abordado este tema, uma coisa é certa: todos reconhecem a importância deste novo artefato para a GSTI. Os modos de abordagem e até de implantação de bases de conhecimento podem variar conforme veremos a seguir. Em função disso, diferentes resultados também poderão ser obtidos em diferentes áreas da organização. Os esforços e até ferramentas envolvidas poderão variar conforme a visão que se estabeleça para a gestão do conhecimento.

TODOS CONHECEM O QUE É UMA BASE DE CONHECIMENTO?

Nestes anos todos de história da gestão de conhecimento, passamos por várias gerações (e interpretações) do termo "base de conhecimento". Hoje, podemos dizer que todos eles convivem, pois a ITIL® V3 se encarregou de criar algo tão genérico como um SGCS (Sistema de Gestão de Conhecimento sobre o Serviço) no qual, então, tudo pode ser conhecimento, desde um simples incidente ocorrido com um serviço, passando pelas regras de negócio que o serviço atende, pelos perfis dos clientes e usuários deste serviço, pelo pacote de desenho do serviço, pela documentação deste serviço, sua configuração, seus processos, erros conhecidos, procedimentos operacionais e por aí afora. Tudo é conhecimento.

A geração pela qual iniciamos neste assunto era aquela vinculada a sistemas baseados em conhecimento, ou sistemas inteligentes, ou ainda sistemas especialistas: uma subárea da inteligência artificial. A ideia central associada ao conhecimento era de que seria possível capturar o conhecimento de um especialista (know-how) e armazená-lo numa base de conhecimento para que um sistema eletrônico que o acessasse pudesse simular o comportamento deste especialista na recomendação de ações, no diagnóstico, no esclarecimento de dúvidas etc. Conceitos da década de 1980.

Este foi o recurso que, em 1994, incorporamos como uma grande inovação em uma solução de service desk que projetamos, até mesmo antes de pensar em um CMDB (que também naquela época não tinha este nome).

Você deve estar pensando: "Isso deve ter sido muito útil" ou "este recurso deve ter sido um grande diferencial numa ferramenta naquela época." Porém, paradoxalmente, não foi este o resultado obtido. O recurso era realmente útil, mas pouco usado. A maior parte das empresas ainda estava preocupada demais em gerenciar filas de atendimento para poder dar atenção à gestão de conhecimento. Digamos que estávamos oferecendo o recurso certo na hora errada.

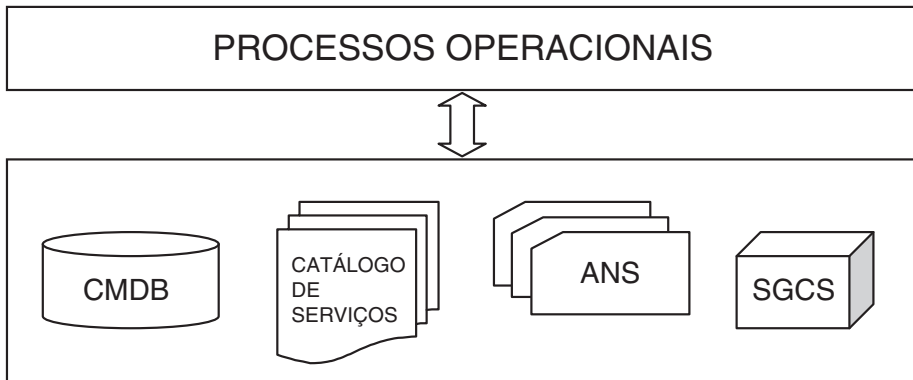
A segunda geração pela qual passamos foi aquela vinculada ao conceito de bases de conhecimento como portais de conteúdo corporativo. Em 2001 surgia o produto SharePoint da Microsoft, baseado no Microsoft Digital Dashboard, que já em 1999 havia dado o prêmio de "empresa do ano" à Microsoft no segmento de ferramentas de gestão de conhecimento, ou seja, nessa época portais de compartilhamento de informações corporativas eram denominados bases de conhecimento.

Entendia-se que, se uma empresa buscasse por todos os seus documentos eletrônicos e depois os indexasse num mecanismo de busca, compartilhando-os através de um portal, teria então uma base de conhecimento corporativa. Esse recurso foi reconhecido e aplicado a várias áreas de negócio dentro das organizações, porém teve pouco destaque em processos de suporte dentro da própria TI, o que também é um paradoxo.

Uma terceira geração vem agora se formando com os conceitos de gerenciamento de conhecimento apresentados a partir da ITIL® V3. Neste novo modelo de base de conhecimento, existe não só a geração 1, como também a geração 2 e ainda outros novos elementos agregados como conhecimento.

Para a ITIL®, a gestão do conhecimento é uma evolução natural da gestão de dados e gestão da informação rumo à gestão da sabedoria. Precisamos agora, dentro destes novos preceitos, abrir nossas mentes para um novo escopo da gestão do conhecimento. Em última instância, podemos definir que "tudo aquilo que esteja relacionado a um serviço em qualquer uma das fases de seu ciclo de vida pode compor nossa base de conhecimento sobre ele", não só conteúdo, nem só know-how, mas ambos e muito mais.

Só que o que poderia ser um grande recurso à nossa disposição pode se transformar também em um risco se não planejado, implantado, administrado e compartilhado de modo adequado.

Definir o público-alvo, o escopo, os métodos de criação e manutenção, e até os mecanismos de publicação deste conhecimento devem ser preocupações essenciais para produzir mais este artefato da GSTI. Muitas vezes consideradas um complemento para a GSTI, as bases de conhecimento são hoje reconhecidas como alguns dos artefatos básicos para uma correta implantação de vários processos, entre eles a gestão de incidentes, a gestão de problemas e etc.

LIÇÕES APRENDIDAS: O termo base de conhecimento pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas. Procure identificar sobre o que as pessoas estão falando quando usam este termo. Crie conceitos e expectativas alinhadas entre todos os participantes do projeto.

QUEM SERÁ O BENEFICIADO COM A BASE DE CONHECIMENTO (BC)?

Em muitos projetos, ao se falar em base de conhecimento, a primeira imagem que se estabelece entre a equipe da TI é a de um repositório onde "aquelas pessoas que não sabem algo poderão ter acesso para esclarecer suas dúvidas ou para obter recomendações de como agir". Talvez esta visão tenha sido incutida nas pessoas pelas próprias ferramentas existentes no mercado, que por muito tempo associaram a ideia de base de conhecimento como sinônimo de base de erros conhecidos ou base de procedimentos padrão. Este conceito era reforçado pela visão simplificada de base de conhecimento que existia ainda na ITIL® V2. Nesta visão, a base de conhecimento nascia e era usada associada ao *Service Support*, ou hoje algo mais ou menos equivalente às etapas de *Service Transition* e *Service Operation*.

Hoje sabemos que a base de conhecimento começa a receber inputs desde a fase de estratégia do serviço, ou seja, desde a concepção de um serviço, continuando a receber novos inputs durante todas as etapas de seu ciclo de vida, culminando com o uso intensivo na etapa de *Service Operation*. Se isso é verdade, então podemos assumir que muitas pessoas, de diversas maneiras, poderão ser beneficiadas com a criação e manutenção de uma BC.

Se observarmos ainda um pouco mais atentamente, os processos ITIL® nos quais a BC estará sendo aplicada, ou simplesmente se nos concentrarmos no objetivo final da ITIL®, veremos que as BC estarão beneficiando os clientes da TI e não somente a TI. Se pudermos aumentar a disponibilidade dos serviços, oferecer maior qualidade e agilidade nas intervenções e se conseguirmos assegurar maior continuidade para os serviços aplicando BC, quem será o beneficiado? O cliente, com certeza.

Colocar uma BC à disposição de seus clientes pode significar para você a oferta de um canal alternativo para melhorar o atendimento e o suporte. Já para seus clientes, se os conceitos não estiverem muito claros, esta mesma iniciativa pode significar a TI procurando meios para não ter mais que prestar suporte direto a seus clientes ou meios de se liberar de uma responsabilidade. Cuidado! Falsos conceitos e percepções podem criar resistências e até

mau uso de excelentes recursos por parte dos clientes, sendo eles próprios os prejudicados.

Lembre-se também do conceito de autoatendimento que discutimos no começo do capítulo e utilize este recurso na medida certa e no tempo certo. O exemplo do processo de autoatendimento provido pelas instituições bancárias serve como um grande referencial para nossas estratégias na TI. Lembre-se de que quando o processo de caixas automáticos foi liberado pelos primeiros bancos no mercado, somente duas ou três transações muito simples (consulta de saldo, emissão de extrato e saque de dinheiro) estavam disponíveis. Isto fez com que os clientes não tivessem dificuldade em absorver a novidade.

Imagine se já na primeira semana de lançamento dos caixas automáticos no mercado um banco tivesse criado um menu com 20 serviços divididos em três níveis de navegação em telas, oferecendo envelopes que deveriam ser preenchidos e colocados na máquina, coletando notas e moedas, gerando comprovantes de depósitos etc. Não teria dado certo. Fomos acostumados a usar recursos básicos para depois sermos submetidos a transações mais complexas. E hoje ninguém mais nega que é muito mais ágil fazer a própria transação do que entrar na fila para ser atendido. Pense nisso.

LIÇÕES APRENDIDAS: Antes de construir uma BC, construa conceitos. Este artefato pode ser entendido como a base do autoatendimento e o autoatendimento como a base de um novo modelo de suporte, mas também podemos destacar para nossos clientes outros potenciais benefícios que eles teriam caso apoiassem nossas iniciativas de gestão de conhecimento.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE UMA BC E UMA BASE DE FAQ?

Quando falamos em base de conhecimento muitas pessoas imaginam imediatamente algo parecido com uma coleção de perguntas e respostas do

tipo "como fazer", "o que fazer" etc. Esta imagem não está de todo equivocada. Ela é baseada num dos modelos de base de conhecimento que, com o passar do tempo, acabaram sendo proliferados pela internet em diversos sites de suporte a produtos. Porém, este não é o único e nem o mais abrangente dos modelos. De que outro modelo estamos então falando?

O novo conceito ITIL® de SGCS propõe que conhecer, por exemplo, quais são os serviços que estamos oferecendo (o catálogo de serviços), como eles estão construídos (CMDB), quais são os níveis de serviço estabelecidos (ANS), quem são os usuários dos serviços, quais foram os incidentes que já aconteceram para aquele serviço, quanto investimos e quanto já gastamos com a operação deste serviço, entre tantas outras coisas, são todos componentes formadores da grande base de conhecimento sobre os serviços. Não por acaso deixamos este assunto para ser tratado por último. O motivo é que na nova visão da gestão de conhecimento apresentada pela ITIL® podemos incluir todos os demais artefatos já vistos até agora nos demais capítulos como inputs para o processo.

Isso nos faz pensar que agora, quando falamos em base de conhecimento, não estamos mais nos referindo somente ao conjunto de perguntas e respostas capazes de responder a perguntas do tipo: "Como fazer" (how). Agora, a nova base de conhecimento deve responder aos tópicos dos 5W e 2H. Podemos, por exemplo, identificar na nova concepção da base de conhecimento:

- WHO (quem usa um serviço, quem fornece um serviço, quem suporta um serviço, quem já teve incidentes com este serviço, quem solicitou o serviço, quem definiu o SLA do serviço, quem é o fornecedor associado ao serviço etc.).

- WHAT (o que compõe um serviço, o que foi feito para criá-lo, o que deve ser provido, o que o serviço gera de saídas, o que deve ser feito para operá-lo, o que o usuário espera de retorno pelo uso do serviço etc.).

- WHEN (quando o serviço foi criado, quando ele deve estar disponível, quando ele esteve indisponível, quando ele poderá ser interrompido, quando ele é usado, quando ele será revisado, quando poderá ser alterado, quando foi alterado etc.).

- WHERE (onde o serviço está disponível, onde o serviço foi implantado, onde podemos obter recursos, onde queremos chegar, onde estão os pontos de monitoração, onde precisamos melhorar, onde ele é usado etc.).

- WHY (por que o serviço parou, por que o usuário requer um nível de serviço, por que não conseguimos atender ao nível de serviço, por que a capacidade está comprometida, por que ele é essencial ao negócio etc.).

- HOW (como se opera o serviço, como se atendem aos incidentes, como o serviço foi implementado, como podemos negociar níveis de serviço, como uma saída é produzida etc.).

- HOW MUCH (quanto custa o serviço, quanto tempo ele esteve indisponível, quanto devemos oferecer, quanto podemos oferecer, quanto foi utilizado daquilo que foi oferecido etc.).

Algumas pessoas, vendo todas estas perguntas, poderiam imaginar que um conjunto de FAQ (Frequently Asked Questions) poderia ser utilizado para estruturar uma base de conhecimento. É verdade. Para algumas delas, sim, mas observe atentamente, pois muitas destas perguntas não são respondidas através de FAQ.

Algumas das respostas às perguntas anteriores serão retiradas do PDS (Pacote de Desenho do Serviço), outras, do catálogo de serviços, da base de capacidade, da base de disponibilidade, da base de fornecedores, dos ANS, do CMDB, da base de incidentes, dos indicadores etc.

As FAQ tradicionais se assemelham muito mais a estruturas de armazenamento de erros conhecidos e de procedimentos padrões, não sendo,

portanto, excluídas do escopo do SGCS, mas nem sempre sendo a estrutura ideal para todos os casos e para todas as perguntas dos 5W e 2H. As FAQ, por possuírem uma estrutura formal composta por perguntas e respostas predefinidas, podem, por outro lado, ser produzidas a partir do uso dos repositórios e artefatos que compõem o SGCS.

Imagine, por exemplo, que tenhamos identificado um grande número de pedidos de informação no service desk sobre o horário de disponibilidade de um determinado serviço. Temos esta informação no catálogo de serviços, mas podemos transpor a informação num formato de FAQ em uma área de publicação para autoatendimento. Isso pode facilitar a localização da informação pelos usuários que não possuem intimidade para manusear o catálogo de serviço.

Chegamos, então, à conclusão de que as FAQ podem compor a BC se tiverem sido criadas com informações que não estejam reproduzidas em outras partes desta mesma BC e que também possam ser mídias de apresentação do próprio conteúdo já disponível na BC, facilitando o acesso a uma mídia de fácil compreensão pelo cliente.

LIÇÕES APRENDIDAS: Uma estrutura de FAQ pode compor uma BC, mas uma estrutura de FAQ não é a própria BC, pelo menos no conceito ITIL®.

COMO CRIAR UMA BC?

Pelo escopo da base de conhecimento que já apresentamos, você pode já ter percebido que a criação de uma BC não é um evento finito, mas um processo contínuo. Como a BC pode ser composta por um conjunto bastante grande de elementos e vários deles pertencem a diferentes fases do ciclo de vida do serviço, então teremos vários inputs em vários momentos alimentando esta BC.

Se a abordagem de melhoria contínua (PDCA) for aplicada também ao processo de gestão de conhecimento, teremos então também vários momentos

em que novas porções da BC serão criadas em tempos futuros. A pergunta que pode surgir é: por onde devemos começar?

A resposta a esta pergunta depende de outra pergunta: será que o mais importante é escolher por onde "devemos" começar ou por onde "podemos começar"? Isso significa que nem sempre iniciaremos a criação de nossa base de conhecimento pelo ponto ideal. E qual seria este ponto ideal?

O conhecimento sobre um serviço, como já vimos, se inicia já na fase da estratégia do serviço. Ao definirmos as estratégias de um serviço, já estamos começando a coletar conhecimento sobre ele. Logo, este seria o ponto ideal por onde deveríamos começar com nossa BC. Mas, voltando à questão de começar por onde "podemos", temos que lembrar que, quando definirmos que iremos iniciar a criação de uma BC já teremos, neste momento, inúmeros serviços em operação. Não poderemos voltar à fase de estratégia do serviço, nem tampouco à fase de desenho ou de transição. Estaremos assumindo um serviço na fase de operação e então o ponto por onde "poderemos" começar será com a captura de conhecimento obtido durante a operação deste serviço.

É claro que, para os novos serviços que venham a ser criados, poderemos adotar a estratégia de começar por onde "devemos", ou seja, pelo começo. Mas, em ambientes de TI já maduros, que são aqueles que normalmente buscarão a adoção das melhores práticas da ITIL®, será muito menos frequente a criação de novos serviços do que a operação de serviços já existentes. Teremos, então, muito mais facilidade de obter conhecimento sobre serviços operacionais do que de obter conhecimentos sobre novos serviços.

Outro ponto que poderá nos definir uma estratégia para início de criação de nossa BC é a finalidade para a qual ela será criada. Já dissemos que devemos sempre pensar em qual será a finalidade, quais serão os benefícios e quais serão os resultados de nossas iniciativas. Para conseguir apoio para nossas iniciativas devemos apresentar os resultados que elas produzirão. Logo, conforme o resultado que você busque, poderá escolher um ou outro ponto de início para sua BC.

Um dos principais resultados buscados pelas equipes de TI quando criam uma BC é, por exemplo, melhorar os índices de resolução de chamados no

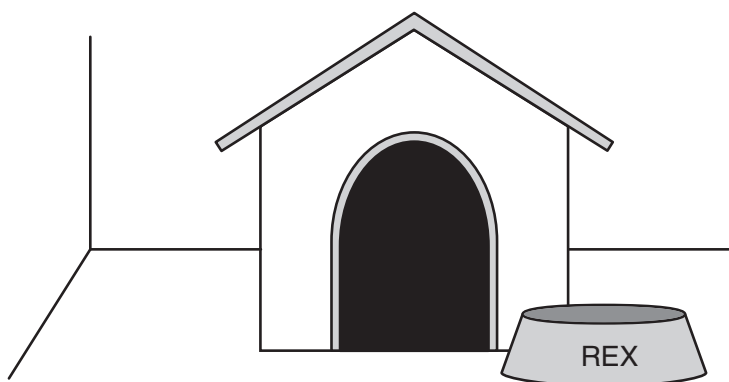
nível 1. Outras empresas também podem citar que buscam melhorar a qualidade dos procedimentos executados por suas equipes de TI, e assim por diante. Considerando somente estes dois motivos apresentados, por onde então "deveríamos" começar?

Deveríamos começar pela criação de conhecimentos que sejam utilizados no tratamento de chamados no nível 1, ou seja, uma base de erros conhecidos, uma base de modelos de incidentes, uma base de procedimentos padrões para atendimento de requisições, uma base de dúvidas frequentes etc. Se estes são os recursos que vão produzir os resultados que buscamos, e se com isto os clientes serão beneficiados, então por que não começar por aí? Isso não significa que não tenhamos também que buscar o desenvolvimento de outras áreas da BC. Isso com certeza fará parte do seu plano de melhoria contínua do processo de gestão de conhecimento, certo?

Mais uma vez, precisamos prestar atenção num ponto importante: não se trata somente de definir "por onde começar", mas de entender "por que começar" e "para que começar". Se seu plano de criação da BC estiver orientado para resultados e principalmente se estes resultados estiverem centrados nos clientes as chances de seu plano dar certo serão muito grandes. Mantenha isso em mente.

LIÇÕES APRENDIDAS: Concentre-se em dois pontos principais: "Por que criar" e "para quem criar" a BC. Só depois defina "como criar" a BC. Este mesmo princípio se aplica ao CMDB, ao catálogo e aos ANS.

COMO MANTER UMA BC?

Assim como nos casos de outros artefatos que já citamos, uma BC só será efetivamente uma ferramenta útil se for atualizada constantemente. Por este motivo a gestão de conhecimento mereceu maior destaque na ITIL®V3, inclusive sendo criado um processo específico para tratar deste tema.

Usando uma analogia bem simples, já vi pessoas que dizem que "se você não pode cuidar de um bicho de estimação, então é melhor nem comprar um". E isso realmente é verdade. No caso das BC, a mesma afirmação é válida: "Se você não terá condições de manter sua BC atualizada, então é melhor nem criá-la". Possuir uma BC na qual não se possa assegurar a integridade das informações, que não esteja completa, que possua informações obsoletas, que tenha processos e scripts de atendimento desatualizados etc. pode significar um grande risco.

Uma das finalidades da BC é a de apoiar o processo de atendimento para permitir intervenções mais ágeis. Agora imagine se aumentarmos a agilidade e passarmos a fazer coisas erradas mais rapidamente. De que adiantaria ter uma BC? Seria melhor deixar a equipe sem este recurso, tendo pouca agilidade, mas pelo menos não correndo o risco de seguir orientações erradas.

Sim, mas como poderemos assegurar sua atualização? A primeira coisa a fazer é ter um processo integrado às atividades de vários outros processos. Esta é uma visão que procuramos sempre transmitir quando falamos em processos ITIL®. Eles podem ser estudados, mapeados, definidos, medidos, controlados e gerenciados numa visão monolítica, ou seja, focando-se somente naquele processo. Mas, na hora de serem executados, é importante que se perceba que cada atividade de um processo pode ser encadeada com outras de processos diferentes num único processo operacional que esteja sendo realizado.

Imagine que um técnico é acionado para atualizar um sistema no equipamento de um usuário e, ao tentar executar o procedimento descrito, encontra inconsistências que o obrigarão a proceder de outro modo. Neste pequeno exemplo, temos uma atividade operacional (a instalação de um novo sistema) que pode ter em sua execução uma mescla de atividades da gestão de requisições, gestão de configuração, gestão de liberação, gestão de conhecimento etc.

Ao tentar executar o procedimento descrito na base de conhecimento e perceber que ele está inconsistente, este técnico deveria estar orientado a realimentar o processo de gestão de conhecimento com o apontamento desta não conformidade existente na BC. Se ele não fizer isto, neste exato momento, mesmo contornando a dificuldade existente, ele deixará que outro técnico venha amanhã a ter a mesma dificuldade, pois a BC não será corrigida.

Perceba que a manutenção da BC, que é uma atividade da gestão do conhecimento, está sendo integrada ao processo operacional do técnico, mesmo não sendo necessariamente ele quem fará a correção do item encontrado em não conformidade. Em ambientes de menor porte, talvez até o próprio técnico receberia, então, a responsabilidade de apontar a correção necessária no procedimento, de proceder sua validação e assim efetivar a correção. Independentemente das atribuições de uma matriz RACI criada para este fim, o importante é que seja possível assegurar a manutenção e evolução de nossa BC.

Também outros processos, como a gestão de configuração, poderão apontar necessidades de adequação da BC pela remoção ou adição de novos IC e novas tecnologias. Seguindo este mesmo raciocínio, veremos que os estímulos para manutenção e atualização de nossa BC virão na verdade de todos os demais processos em todas as demais fases do ciclo de vida de um serviço. O processo de gestão de conhecimento, mais do que gerar outputs que serão úteis para inúmeros outros processos, também receberá deles inputs para sua manutenção. Portanto, não pense em um esforço isolado para assegurar uma BC atualizada, mas sim num esforço distribuído por todos os demais processos.

LIÇÕES APRENDIDAS: Mais importante do que o processo de criação da BC é o processo de manutenção da BC. Garantir a integridade e a atualidade de uma base de conhecimento é ponto essencial para criar motivação para o uso da BC. Integre os processos operacionais de modo que cada um possa realimentar os demais com os inputs que detecta ou produz.

COMO DIVULGAR UMA BC?

A resposta a esta pergunta envolve questões relacionadas não somente a "como fazer a divulgação", mas também "para quem divulgar", "quando divulgar" e "o que divulgar". Vamos ver cada um destes pontos a seguir.

Quando divulgar?

Um primeiro ponto que a prática tem demonstrado é que existe um momento certo para divulgar a existência de uma BC. Se a divulgação ocorrer muito cedo, correremos o risco de frustrar as expectativas dos usuários da BC, pois eles irão encontrar pouco conteúdo aplicável a suas necessidades. Se as experiências iniciais de busca na BC não tiverem sucesso, poderemos associar a imagem de falta de efetividade no uso a um recurso que deveria justamente criar a imagem contrária. Já se divulgarmos muito tardiamente nossa BC, criaremos também uma imagem de falta de efetividade no processo, pois os usuários verão muito esforço sendo despendido para sua criação sem que resultados estejam sendo realmente produzidos.

Uma estratégia que pode ser aplicada neste caso é segmentar a BC em diferentes unidades de conhecimento, seja por tema, por serviço, por tecnologia, por área, por processo etc. Depois de segmentada, definimos então uma fração que seja prioritária para atendimento, seja pela quantidade de pessoas beneficiadas, pela carência de informações, pela importância do processo envolvido etc.

Para este segmento escolhido, desenvolvemos um conteúdo também focado nos resultados esperados para ele. Se detectarmos que a carência é por procedimentos, ou por informações sobre os serviços, ou por referências de usos dos serviços etc., então este será o ponto de início de alimentação da BC para este segmento. Procure então utilizar a abordagem dos "80-20" para criação do conteúdo, ou seja, cubra 80% da sua necessidade, deixando os 20% do conteúdo faltante, que tomariam os outros 80% do esforço, para serem realizados numa próxima etapa do ciclo de PDCA da BC.

LIÇÕES APRENDIDAS: Divulgar uma BC muito cedo e não ter conteúdo a oferecer pode gerar resultados tão ruins quanto levar muito tempo para criar conteúdo em excesso e demorar muito a mostrar resultados.

Para quem divulgar?

O público-alvo de uma BC dentro da visão que a ITIL® estabelece no processo de gestão de conhecimento é bastante abrangente, como já vimos. Se todo o conhecimento sobre todo o ciclo de vida de um serviço pode ser disponibilizado na BC então seu público-alvo também abrange indivíduos em todas estas fases. Porém, tal panorama só será verdadeiro em longo prazo, pois temos que imaginar que já teremos um grande legado produzido e sendo operado quando iniciarmos com a adoção das melhores práticas da ITIL®.

Todo este legado não terá produzido conhecimentos nas fases estratégica, de desenho e de transição. Será a fase de operação que irá concentrar boa parte das iniciativas de produção de conhecimento. Numa primeira etapa talvez tenhamos definido um escopo para início de nossa criação de BC e então teremos um público-alvo também reduzido.

Isso significa então que só devemos divulgar a BC para quem será beneficiado inicialmente por ela? Não, com certeza não. Mesmo que algumas áreas internas ou externas a TI não tenham inicialmente alguma vinculação com nossas iniciativas de geração da BC, é recomendável que elas também participem do processo de divulgação que faremos, tanto nos níveis operacionais como nos níveis gerenciais. Isso pode facilitar o futuro comprometimento destas áreas quando forem definitivamente envolvidas e reduzir a resistência pelo desconhecimento das iniciativas.

Também a divulgação a estas áreas não diretamente envolvidas em nossas primeiras iniciativas pode fazer com que detectemos novas potenciais áreas para aplicação da BC. Já discutimos a questão relativa à quando divulgar nossa BC, afirmando que a divulgação não pode ser muito prematura. Mas será que uma divulgação prematura não traria como vantagem a possibilidade de definir um escopo mais alinhado com as expectativas e necessidades da organização? A resposta é sim, e logo você vai compreender por que as duas linhas de raciocínio parecem divergentes, mas são, na verdade, complementares.

LIÇÕES APRENDIDAS: Criar expectativas pode ser uma estratégia para obter apoio e reduzir a resistência, porém criar expectativas que não possam ser atendidas futuramente pode aumentar ainda mais a resistência e a falta de apoio.

O que divulgar?

A resposta a esta pergunta é o que vai nos levar a compreensão dos motivos que podem nos fazer adiar a divulgação, por um lado, mas antecipá-la por outro. A questão que esclarece tudo isso é que a divulgação dos planos, dos objetivos, dos benefícios esperados, das estratégias e dos requisitos de implantação da BC devem ser antecipados e amplamente divulgados. Já o conteúdo produzido na BC deve ser adiado, ou, pelo menos, não prematuramente divulgado ou divulgado restritivamente àqueles que estejam diretamente ligados às iniciativas executadas.

Todos podem ser motivados a participar no presente momento, ou até no futuro, se conhecerem os benefícios que poderão obter com nossos planos. Porém, lembre-se de que o que interessa são resultados e não somente planos.

Tenha em mente que você não é obrigado a prometer maiores ou menores resultados, mas que tudo aquilo que você prometer terá de cumprir sob pena de criar um foco de resistência às suas próximas iniciativas. Portanto, não exagere nos resultados que você irá divulgar para seus planos. Seja realista.

Nosso objetivo neste livro não é fazer uma revisão de conceitos ou apresentar objetivos, benefícios, estratégias, requisitos, nem sequer planos de implantação do processo de gestão de conhecimento. Vamos deixar este conteúdo para ser consultado e estudado em mais detalhes no livro de Service Transition da ITIL®, pois, nos cursos de ITIL Foundations®, o foco no processo de gestão de conhecimento visa somente conceitos básicos. Para que você tenha sucesso na implantação deste processo, será essencial, além de seguir as orientações apresentadas aqui, conhecer com maior profundidade o processo de gestão de conhecimento.

LIÇÕES APRENDIDAS: Apresente planos, objetivos, vantagens, estratégias e requisitos para todos. Apresente conteúdos para os que possam valorizá-los.

De que modo divulgar?

A divulgação dos conceitos, objetivos, benefícios, estratégias, requisitos e planos de implantação, que será realizada já na fase inicial da implantação do processo de gestão de conhecimento, não deve ter formalismo em excesso. Muitos projetos acabam por criar a ideia de que a BC será uma panaceia, ou uma solução para todos os problemas existentes. Outros criam a figura de que a BC é algo complexo, muito abrangente, que requer muito esforço para ser executada e mantida. Mesmo que algumas destas características possam até ser verdadeiras, é importante minimizar o foco nestes pontos e procurar destacar os benefícios que a BC irá produzir. Resultados, como sempre!

Se voltarmos aos primeiros capítulos deste livro, encontraremos um dos objetivos centrais da ITIL®: "Produzir resultados que satisfaçam nossos clientes." Assim, como nos demais processos, toda a divulgação do que será feito, para quem será feito, como será feito etc. deve ser centrada em "o que isto irá produzir de resultado e como trará melhor nível de satisfação ao cliente."

Procure os pontos que hoje possam estar sendo assinalados pelos próprios clientes como deficiências da TI e, usando os recursos que a BC provê, demonstre que com esta iniciativa eles poderão ser minimizados. Com esta abordagem poderemos conquistar o engajamento dos clientes mais facilmente, pois eles vislumbrarão vantagens diretas para suas áreas, caso o processo de gestão de conhecimento venha a ser implantado.

Já a divulgação do conteúdo criado na BC, realizada após o processo de gestão de conhecimento estar operando e produzindo seus resultados, deve ser realizada gradativamente para as áreas envolvidas, procurando sempre iniciar com as áreas que tenham demonstrado durante a fase inicial maior identificação e engajamento como processo.

Escolha uma primeira área (interna ou externa) que possa ser motivada a utilizar o conteúdo produzido e que demonstre publicamente os benefícios que tenha obtido. Isto poderá servir de motivação para as demais áreas.

Assim, gradativamente, produziremos um efeito de convencimento para as áreas ainda não agregadas ao processo, reduzindo as resistências à adoção do recurso criado.

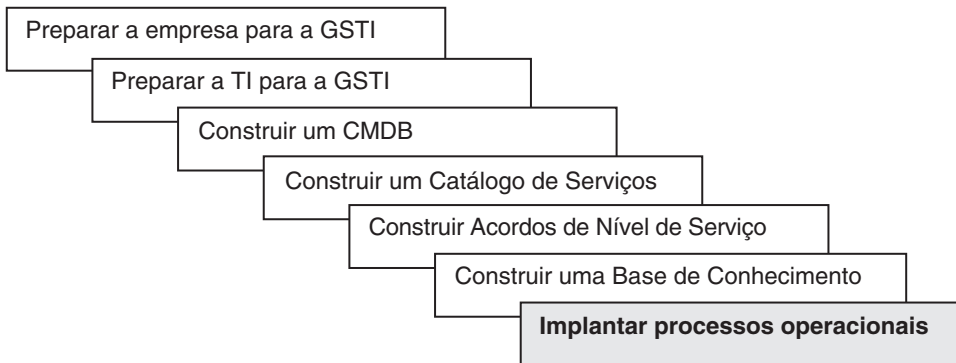
Outro aspecto importante que deve ser ressaltado quanto à divulgação do conteúdo da BC é que este conteúdo não visa somente transmitir conhecimentos a quem "não sabe algo". Por muito tempo o conceito de BC, principalmente aquela baseada numa estrutura de FAQ, foi associado a um repositório de perguntas e respostas que seriam consultadas para "dirimir dúvidas" ou para "ensinar" pessoas que precisavam "aprender" algo. Já vimos no decorrer deste capítulo que este conceito foi expandido e que hoje uma BC não é mais apenas uma coleção de FAQ. Se imaginarmos que nossa BC contém, por exemplo, um conjunto de procedimentos e instruções de trabalho, então ela deixa de ser um artefato para consulta daqueles que "não sabem algo" para se transformar em um recurso para aqueles que "querem fazer bem feito".

Esta nova visão do conteúdo da BC precisa ser divulgada em todos os níveis da organização, principalmente no gerencial. É essencial que todos reconheçam que a BC é um instrumento de melhoria da qualidade e não só um instrumento de preservação e transmissão de conhecimento.

Se um gerente, por exemplo, perceber que um determinado técnico de sua equipe acessa constantemente a BC durante suas atividades diárias, como ele deveria entender isso? Deveria pensar que este técnico tem dificuldades em aprender e por isso está constantemente consultando instruções sobre como fazer algo? Ou deveria pensar que este técnico está preocupado em seguir fielmente os procedimentos lá contidos para garantir a qualidade das atividades que executa? A visão que este gerente venha a ter da finalidade e do conteúdo desta BC poderá ser decisiva na interpretação do que está acontecendo com o técnico, motivando a própria equipe a alimentar, manter e consumir o conteúdo da BC.

LIÇÕES APRENDIDAS: Apresente os conceitos, mas concentre-se nos resultados. Crie uma nova visão da finalidade e do conteúdo da BC entre os técnicos e principalmente no nível gerencial. Muitas resistências poderão ser minimizadas com essa ação.

Capítulo 7

COMO IMPLANTAR OS DEMAIS PROCESSOS?

Considerando que tenhamos desenvolvido nosso projeto de implantação da GSTI, passando pelas fases de preparação da organização, preparação da TI e produção dos artefatos de apoio que citamos até aqui, chega então o momento decisivo de partir para a implantação dos processos operacionais de nosso service desk. Sim, porque a esta altura outros processos de apoio já devem ter sido implantados para manter os artefatos criados.

Revendo a literatura de ITIL Foundations®, você vai rapidamente identificar os processos que vão lhe dar apoio na manutenção do CMDB, do catálogo de serviços, dos contratos de SLA e da base de conhecimentos. Verifique, estude-os e implante-os.

Resta agora definir uma estratégia para começar a operação de nosso service desk. Muitas empresas, neste momento, definem que irão se concentrar na gestão de incidentes implantando-a primeiro de modo completo para depois abordar outros processos tais como gestão de requisições, gestão de mudanças, gestão de problemas etc. Mas será esta uma boa alternativa?

QUAL A MELHOR ABORDAGEM?

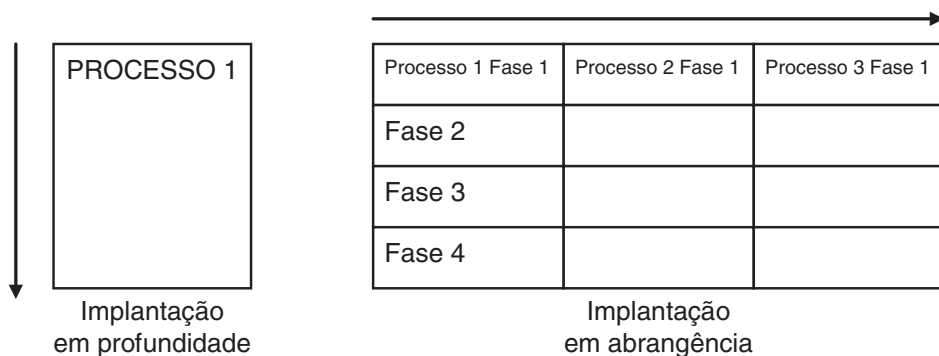
Muitas pessoas têm se questionado sobre este ponto: seria melhor implantar um processo de cada vez de modo completo, para só então prosseguir para os demais, ou abordar vários processos simultaneamente de modo mais superficial e depois aperfeiçoá-los gradativamente? A resposta que podemos apresentar para esta pergunta se baseia numa constatação teórica e prática.

Do ponto de vista teórico, podemos encontrar várias referências na própria ITIL® de que os processos são integrados, de que existem entradas e saídas interconectando os processos, de que em uma dada função (por exemplo,

o service desk) teremos vários processos sendo operados e, principalmente, de que os processos devem evoluir continuamente através das iniciativas de melhoria contínua.

Isso tudo parece apontar na direção teórica de que não devemos buscar muita profundidade nos processos abordados num instante inicial. Devemos deixar os aperfeiçoamentos e aprofundamento nas melhores práticas de cada processo para serem feitos ao longo de um período evolutivo. Assim, a resposta teórica seria de que é melhor optar por ter vários processos simples em vez de somente um completo.

Processo 1 Fase 1	Processo 2 Fase 1	Processo 3 Fase 1
Fase 2		
Fase 3		
Fase 4		

Implantação
em abrangência

Do ponto de vista prático, outras questões podem apontar na mesma direção de que vários processos – e não somente um – devem ser abordados inicialmente. O primeiro ponto a ser verificado é: imagine que seu service desk irá começar a operar amanhã. Você só tem o processo de gestão de incidentes tratado até agora, porém de modo bastante completo. O que acontecerá às 8h30, logo após o service desk iniciar suas operações, quando um usuário ligar solicitando uma cópia de um manual que ele deseja obter para poder conhecer um sistema que está pensando em usar? Iremos tratar esta demanda pelo processo de gestão de incidentes? Não iremos tratar? Iremos tratar sem qualquer processo?

Algumas pessoas responderão que irão registrar esta solicitação como um incidente, mas a tratarão de modo diferente de um incidente. Pessoal-

mente, já vi isso acontecer em mais de uma empresa. Todos podemos imaginar que isso poderá prejudicar futuros indicadores, certo? Poderíamos também citar outras situações que não podem ser tratadas como incidentes sendo atendidas pelo service desk. A pergunta que fica é: podemos ter um service desk operando só com um processo de gestão de incidentes? Na prática, parece que não.

O QUE É ESSENCIAL EM CADA PROCESSO?

Todos os processos citados pela ITIL®, em todas as fases do ciclo de vida do serviço, têm um conjunto de conceitos: melhores práticas, papéis, entradas e saídas, atividades, políticas, métricas etc. Isso é abordado quando se mostra o conceito de processos dentro da ITIL®. Logo, a definição do grau de aprofundamento que deveremos dar em cada processo se resumirá a escolher quais destes elementos deverão constar em cada fase de nosso plano de implantação de cada um deles. Todos aqueles itens que não sejam cobertos por uma dada fase de nossa implantação serão candidatos ao nosso plano de melhoria contínua do processo.

Assim se, por exemplo, em uma primeira abordagem do processo de gestão de incidentes, optarmos em não abordar o conceito de "incidentes maiores" (*major incidents*) formalmente, criando para eles um processo formal de tratamento, poderemos, numa próxima fase, incluir esta abordagem. Isso não quer dizer que não venham a ocorrer "incidentes maiores" enquanto estejamos operando nosso service desk na fase 1. Porém, se eles ocorrerem, serão tratados com incidentes de alta severidade sem as melhores práticas recomendadas para incidentes maiores.

Deixaremos o estudo das estratégias de implantação dos demais processos ITIL® para um próximo livro. Acreditamos que, com todo o material aqui apresentado, você já terá boas condições de preparar um ótimo ambiente para sua implantação da GSTI.

Bom trabalho!

CONCLUSÃO

No prefácio deste livro dissemos que nosso objetivo não era apresentar um roteiro infalível para o sucesso na implantação da gestão de serviços de TI. A principal motivação era apresentar lições aprendidas através do uso de uma abordagem que acreditamos ser bastante efetiva para ser usada na adoção da ITIL® como referência para a GSTI.

Para concluir, escolhemos apresentar alguns pontos que achamos essenciais para se manter em mente e que estão comentados ao longo do livro. Recomendamos que você reveja cada um deles se necessário. Eles não estão citados necessariamente em ordem de importância, pois cada projeto pode exigir maior ou menor cuidado com cada um.

O sucesso da adoção da ITIL® como base para um processo de gestão de serviços de TI depende de:

Entender que a implantação da Gestão de Serviços de TI exige mudanças na organização e preparar a organização para absorver estas mudanças.

Entender que a implantação da Gestão de Serviços de TI exige mudanças na TI e obter apoio incondicional de todos para estas mudanças.

Criar um conjunto de artefatos básicos que darão suporte aos processos operacionais e gerenciais da GSTI.

Implantar um conjunto de processos mínimos para assegurar a preservação destes artefatos para depois abordar os demais processos de relacionamento com clientes.

Adotar uma abordagem que permita um maior conjunto de processos com menor aprofundamento particular, em vez de buscar o aprofundamento em um único processo, relevando os demais.

E finalmente, arriscando apresentar uma recomendação que penso ser aplicável a todas as nossas iniciativas de sucesso na GSTI:

Direcionar, sempre, todas as iniciativas para um único foco: resultados para o cliente.

O mais importante não é como as coisas serão feitas, mas por que e para quem serão feitas!

Obrigado e bom trabalho.

REFERÊNCIAS

BORDIA, P.; HUNT, E.; PAULSEN, N.; TOURISH, D.; DIFONZO, N. "Uncertainty During Organizational Change: Is it All about Control?" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345-365, 2004.

CABINET OFFICE, ITIL. Service Strategy, TSO (The Stationery Office), 2011.

_____. Service Design, TSO (The Stationery Office), 2011.

_____. Service Transition, TSO (The Stationery Office), 2011.

_____. Service Operation, TSO (The Stationery Office), 2011.

_____. Continual Service Improvement, TSO (The Stationery Office), 2011.

DUNCAN, A. "Shared Service Centres: Overcoming Resistance to Implementation of a Shared Services Centre." *Management Accounting*. Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

FILHO, J.A.R.; MARÇAL, R.F.M.; SCANDELARI, L. "Levantamento sobre a resistência à mudança na implantação de sistemas de informação para manutenção industrial." Anais do Congresso Internacional de Administração, Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável em 17 a 22 de setembro de 2007, Ponta Grossa-PR. *SEGeT* – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 10.

FILHO, R. *Service Desk Corporativo*, São Paulo: Editora Novatec, 2011.

FISCHER, R. *et al. As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2ª edição, 2002.

HERNANDEZ, J.M. & CALDAS. *Resistência a mudança: uma abordagem individual*. ENANPAD, 2000.

LAPLANTE, A. "Resistance to Change Can Obstruct Computing Strategy." *InfoWorld*, v. 13, n. 23, p. S59-S63, 1991.

MENDES, J.M.; CARVALHO, J.A.; MACHADO, C.F. "Resistência à adopção de tecnologias de informação e estratégias para a sua superação: Estudo de um caso de implementação de um sistema ERP." Actas da 3ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Coimbra – Portugal, 2002.

MOULIN, T.; FLORES, R.; FINE, B. *Defining IT Success through the Service Catalog*, Zaltbommeli: Van Haren Publishing, 2007.

NEIVA, E.R. *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais.* Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

Nolan, R. "Managing the Computer Resource: a Stage Hypothesis", *Communications of the ACM*, v. 16, n. 7, p. p. 399-405, 1973.

Nolan, R. "Managing the Crisis in Data Processing", *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2 p. p. 115-126, 1979.

O'DONNELL, G. & CASANOVA, C. *The CMDB Imperative, How to Realize the Dream and Avoid the Nightmares*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc, 2009.

PANTRY, S. & GRIFFITHS, P. *The Complete Guide to Preparing and Implementing Service Level Agreements*. Library Association Publishing, 2001.

ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas.* São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SELDIN, R.; RAINHO, M.; CAULLIRAUX, H. "O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência e mudanças." XXIII ENEGEP, Minas Gerais, out. 2003.

SERRA, F.; TORRES, M.; TORRES, A. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.* Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.